

ZARZĄDZANIE

KAPITAŁEM LUDZKIM

A KONKURENCYJNOŚĆ
MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW



ZARZĄDZANIE

KAPITAŁEM LUDZKIM

A KONKURENCYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW



REDAKCJA NAUKOWA
HENRYK KRÓL



Wydawca
Bożena Kućmierowska

Redakcja merytoryczna
Iwona Witt-Czuprzyńska

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Jacek Staszewski

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2004–2007
jako projekt badawczy

Copyright © by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne
Copyright © by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego

ISBN 978-83-60807-22-4
ISBN 978-83-89437-77-8

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.
00-696 Warszawa ul. J. Pankiewicza 3
www.waip.com.pl

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego
03-301 Warszawa ul. Jagiellońska 57/59
www.kozminski.edu.pl

Wydanie pierwsze
Warszawa 2007
Arkuszy drukarskich: 24
Skład i łamanie: Wydawnictwo Key Text
Druk i oprawa: Fabryka Druku

Spis treści

WPROWADZENIE – Henryk Król	IX
----------------------------------	----

CZĘŚĆ PIERWSZA

RAPORT Z BADAŃ ANKIETOWYCH

WSTĘP – Czesław Szmidt	3
------------------------------	---

ROZDZIAŁ PIERWSZY

Charakterystyka badanych firm	9
1.1. Wielkość i formy zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach	9
1.2. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw	11
1.3. Profil działalności badanych przedsiębiorstw	12
1.4. Struktura kapitałowa badanych firm	14
1.5. Forma prawna badanych przedsiębiorstw	15
1.6. Struktura własności badanych przedsiębiorstw	16
1.7. Poziom wykształcenia członków zarządów badanych przedsiębiorstw	18
1.8. Historia powstania badanych przedsiębiorstw	19

ROZDZIAŁ DRUGI

Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi	22
2.1. Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi	22
2.2. Procedury zarządzania ludźmi stosowane w firmach	25
2.3. Korzystanie z usług firm doradczych	32

ROZDZIAŁ TRZECI

Dobór pracowników	35
3.1. Źródła i metody rekrutacji	35
3.2. Metody selekcji	38
3.3. Podmioty uczestniczące w procesie doboru pracowników	41

ROZDZIAŁ CZWARTY

Ocenianie pracowników	43
4.1. Stosowanie procedur oceny pracowniczej	43
4.2. Częstotliwość przeprowadzania ocen okresowych	45
4.3. Uczestnicy procesu oceny okresowej	46

ROZDZIAŁ PIĄTY

Motywowanie pracowników	50
5.1. System nagród i kar	50
5.2. Wynagradzanie pracowników	60

ROZDZIAŁ SZÓSTY

Szkolenie pracowników	64
6.1. Organizowanie pozaobowiązkowych szkoleń pracowników	64
6.2. Metody szkolenia pracowników	72
6.3. Korzystanie z usług firm zewnętrznych przy realizacji szkoleń	74
6.4. Podejmowanie studiów przez pracowników badanych firm oraz udział w szkoleniach zewnętrznych	78

ROZDZIAŁ SIÓDMY

Stosunki międzyludzkie	83
7.1. Relacje niesformalizowane	83
7.2. Protesty zbiorowe	88
7.3. Formalne regulacje stosunków pracy	89

ROZDZIAŁ ÓSMY

Tendencje zmian planowanych w zarządzaniu ludźmi	94
--	-----------

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY

Konkurencyjność badanych przedsiębiorstw	100
9.1. Ocena konkurencyjności badanych przedsiębiorstw	100
9.2. Zarządzanie ludźmi a konkurencyjność	118
9.3. Przewidywane zmiany w zarządzaniu personelem a wzrost pozycji konkurencyjnej	123

PODSUMOWANIE I WNIOSKI – Czesław Szmidt	126
--	------------

SPIS TABEL	134
-------------------------	------------

SPIS RYSUNKÓW	139
----------------------------	------------

ZAŁĄCZNIK

Ankieta	140
---------------	------------

CZĘŚĆ DRUGA**RAPORT Z BADAŃ POGŁĘBIONYCH – ANALIZA PRZYPADKÓW**

WSTĘP – Jolanta Szaban	157
Ewa Karpowicz PRZEDSIĘBIORSTWO GEODEZYJNO-KARTOGRAFICZNE SP. Z O.O.	163
Ewa Karpowicz PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ SA.	173
Ewa Karpowicz PRZEDSIĘBIORSTWO HAND-PROD SP. Z O.O.	183
Ewa Karpowicz SPÓŁDZIELNIA PRACY RĘKODZIEŁA LUDOWEGO I ARTYSTYCZNEGO (CEPELIA)	199
Henryk Król ANCORA	207
Antoni Ludwiczynski BAKALLAND SA	221
Jolanta Szaban BIJOU	241
Jolanta Szaban KROPELKA	251
Jolanta Szaban HALSZKA	263
Justyna Sztukowska FIRMA USŁUGOWA KRUSZYWO	275
Justyna Sztukowska FIRMA USŁUGOWA WARMBUILD	285
Renata Trochimiuk FIRMA ZDROWIE	297
Renata Trochimiuk FIRMA X.	313
Renata Trochimiuk FIRMA ATOM.	323
OGÓLNE WNIOSKI – Jolanta Szaban	327
ZAŁĄCZNIK	
Kwestionariusz do badań pogłębionych	346

HENRYK KRÓL

WPROWADZENIE

ISTOTA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Studia nad małymi i średnimi firmami nie mają długiej historii. Szerze badania w tym zakresie rozpoczęto dopiero w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. To wówczas dzięki książce E.F. Schumachera powstało określenie: „małe jest piękne”, a P. Drucker uznał małe i średnie przedsiębiorstwa za „sól gospodarki rynkowej”¹. W krajach wysoko rozwiniętych sektor małych i średnich przedsiębiorstw bardzo się zmienił od tego okresu, nie tylko w sensie ilościowym. Już nie jest synonimem zacofania technicznego, organizacyjnego ani ogólnie – gospodarczego. Chociaż nadal większość małych firm prowadzi działalność w gałęziach tradycyjnych i nie jest związana z wysoką techniką, to jednak coraz więcej mniejszych podmiotów gospodarczych opracowuje, wdraża i rozwija technologie i produkty bardzo nowoczesne.²

Nie dotyczy to jeszcze w pełni naszych polskich warunków. U nas małe i średnie przedsiębiorstwa bywają uważane za przedsiębiorstwa gorszej kategorii, a zatrudnienie w nich – wynikiem konieczności. Uzasadnione jest stwierdzenie, że „na powstawanie tego typu sądów wpływa kulturowo zakodowana hierarchia wartości organizacji w społeczeństwie. Zgodnie z nią, być pracownikiem światowej firmy to coś więcej niż osiedlowej piekarni”³.

¹ Por.: K. Safin *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 7.

² Por.: P. Dominiak *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 252.

³ J. Strużyna *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 7.

Podobna opinia odnosiła się także do naukowców prowadzących badania dotyczące małych i średnich przedsiębiorstw. Pisała o tym I. Hejduk: „przed laty osoby zajmujące się tym tematem skazywały się na ostracyzm naukowy. Dzisiaj sprawa wygląda trochę lepiej, ale obserwujemy (...), że w dalszym ciągu czują się jakby gorsze przez to, że zajmują się »małym«. Małe kojarzy się z budką, ze straganem, a pejoratywnie określa się to »small biznesem«. Więc ten, kto zajmuje się small-biznesem, jest jakby mniej wartościowy od tego, kto zajmuje się wielką grupą kapitałową, zarządzaniem holdingiem czy innymi wielkimi tworcami gospodarczymi. W rzeczywistości zaś tych wielkich tworców mamy bardzo niewiele, natomiast cała gospodarka to małe i średnie przedsiębiorstwa”⁴.

Czy proces zarządzania małymi i średnimi firmami różni się od dużych organizacji? Mają miejsce odmienne opinie w tej sprawie. Niektórzy autorzy uważają, że „problemy, z którymi styka się przedsiębiorca czy menedżer, są podobne bez względu na wielkość przedsiębiorstwa. Różnice mają raczej charakter ilościowy niż jakościowy”. I podobnie formułuje się, że: „Kierowanie małym lub średnim przedsiębiorstwem wymaga równie gruntownej wiedzy i umiejętności, jak kierowanie dużą firmą, jest jednak o wiele bardziej stresujące”⁵.

Mają także miejsce odmienne poglądy w tej kwestii, „gdyż (...) nie istnieją uniwersalne sposoby zarządzania, dające równie dobre rezultaty w małej i dużej skali działania”. I że „mała i średnia firma nie jest przekalowaną w dół wielką korporacją, a umiejętność kierowania mniejszą firmą wymaga znajomości nieco innych problemów niż te, z którymi stykają się menedżerowie i szefowie dużych organizacji”⁶. Uważa się, że nie należy traktować małych i średnich firm jako miniatur dużych przedsiębiorstw. W związku z tym należy przyjąć, że małe i średnie firmy cechuje określona specyfika i złożoność, które wymagają swoistej projekcji naukowej. Dlatego nie można wobec nich „bezkrytycznie stosować koncepcji zarządzania, a także metod i technik funkcjonujących, nawet z powodzeniem, w dużych organizacjach. Zasadniczym powodem tego nie są różnice w rozmiarach fizycznych i zasobowych, lecz przede wszystkim odmienne struktury i zasady funkcjonowania pracowników i menedżerów”⁷. Rzeczywiście, pomysły i innowacje, które sprawdziły się w dużej organizacji, nie zawsze muszą być przydatne w małej firmie.

Podzielając także powyższe opinie, trzeba jeszcze wskazać na odmienne kompetencje (wiedzę, umiejętności, motywację), które winny cechować przedsiębiorców i menedżerów małych i średnich firm. Wiedza

⁴ I. Hejduk *Mała i średnia firma*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 6.

⁵ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13 i 17.

⁶ Tamże, s. 17 i 19.

⁷ *Wynagrodzenia w małych i średnich firmach*. Red. M. Juchnowicz, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 7.

o całym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw stale się rozwija. Jest to, z jednej strony wiedza coraz bardziej specjalistyczna, pretendująca do odrębnej dyscypliny naukowej, z drugiej – typowo multidyscyplinarna, obejmująca złożone problemy ekonomiczne, socjologiczne, psychologiczne i inne.⁸ Dlatego uważa się, że „uruchamianie, a następnie prowadzenie firmy wymaga podejścia holistycznego – połączenia elementów wiedzy i doświadczeń z różnych dziedzin”⁹. Podkreśla się ponadto, że: „w kwalifikacjach menedżerów zarządzających małymi i średnimi firmami pojawia się swoisty uniwersalizm, co bynajmniej nie oznacza, że nie muszą oni być specjalistami z podstawowych zakresów zarządzania, które obejmują nie tylko marketing, ale także finanse, zarządzanie personelem itp.”¹⁰. A czy na osiągnięcie sukcesu ma także wpływ szczęście? E. Marciniak po prezentacji ośmiu polskich firm, które osiągnęły sukces, stwierdza następująco: „szczęście, przypadek czy korzystny zbieg okoliczności przyczyniły się w jakimś stopniu do sukcesu. Najczęściej szczęśliwy przypadek pozwolił tym firmom wejść na nowy rynek, a potem już ciężka, mozolna i systematyczna praca budowała sukces”¹¹. Nieco inne źródła sukcesu widzi M. Laszczak: „O sukcesie – oprócz wytrwałości menedżerskiej i tego, co zwykle nazywa się siłą charakteru – decyduje wiedza, bez której właściciel firmy po omacku poruszałby się w zawiłościach procesów zarządzania”¹².

DEFINICJA MAŁEJ I ŚREDNIEJ FIRMY

R.W. Griffin, omawiając w swym obszernym podręczniku znaczenie małych przedsiębiorstw, definiuje w sposób uproszczony małe przedsiębiorstwo „jako takie, które ma niezależnego właściciela i kierownictwo oraz w porównaniu z dużym przedsiębiorstwem ma niewielką możliwość oddziaływania na otoczenie”¹³. Jest to zbyt ogólna definicja wobec dużej różnicowości podmiotów zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Nie wdając się w szczegółową analizę rozmaitych koncepcji i kryteriów wyodrębniania małych firm spośród organizacji, można zwrócić uwagę na trzy zasadnicze sposoby wskazane przez J. Strużynę:

⁸ Por.: P. Dominiak, wyd. cyt., s. 8–9.

⁹ J. Cieślak *Przedsiębiorczość dla ambitnych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 13.

¹⁰ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Red. M. Strużycki, Difin Warszawa 2002, s. 12.

¹¹ E. Marciniak *Etapy rozwoju małej i średniej firmy*, Wyd. Vista Group Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 16.

¹² M. Laszczak, wyd. cyt., s. 10.

¹³ R.W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 732.

- „pierwszy opiera się na indywidualnie definiowanych na użytek konkretnych sytuacji kryteriach podziału, które najczęściej wynikają z prowadzonych aktualnie interesów gospodarczych i ocen własnej sytuacji
- drugi wykorzystuje kryteria wynikające z potrzeb prowadzenia niezależnych obserwacji naukowych i tym ostatnim celem jest podporządkowany
- trzeci wspiera się na formalnych kryteriach, wynikających z rozstrzygnięć przyjętych przez polityków lub urzędników.

Wszystkie te sposoby mogą dodatkowo opierać się na wyróżnianiu cech ilościowych, jakościowych mierzalnych, niemierzalnych oraz występować łącznie lub oddzielnie. Również wszystkie one mogą mieć swoje silne uzasadnienie w potrzebach badań, ale także każdy z nich z osobna może budzić pewne wątpliwości przy zastosowaniu¹⁴.

Po wieloletniej dyskusji wokół zasad i kryteriów przyjęto w naszym kraju następujący podział przedsiębiorców:

1. Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:
 - zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
 - osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro.
2. Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:
 - zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
 - osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro.
3. Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:
 - zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
 - osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów.

Nie uważa się odpowiednio za mikroprzedsiębiorcę, małego lub średniego przedsiębiorcę, w którym inni przedsiębiorcy, Skarb Państwa oraz jednostki samorządu terytorialnego posiadają:

¹⁴ J. Strużyna, wyd. cyt., s. 15.

- 25% i więcej wkładów, udziałów lub akcji
- prawa do 25% i więcej udziału w zysku
- 25% i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników, walnym zgromadzeniu akcjonariuszy albo walnym zgromadzeniu spółdzielni.¹⁵

Ze względu na dużą trudność uzyskania innych danych różnicujących wielkość firm, w naszych badaniach przyjęliśmy jedynie liczbę zatrudnionych, dodatkowo określając nasze firmy w następujący sposób: mikroprzedsiębiorstwo – zatrudnienie do 9 osób; małe – zatrudnienie 10–49 osób; małe/średnie – 50–149, duże/średnie – 150–249 osób.

ZALETY I WADY MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

W literaturze przedmiotu wyraża się chęć wskazania odmienności małych i średnich firm, ich atutów wynikających z większej elastyczności i szybkości reakcji oraz słabości – biorących się choćby z niewielkiego kapitału.¹⁶ Zwraca się uwagę na dodatnie i ujemne strony małych i średnich firm w gospodarce. Wskazuje się na przykład, że z rynkowego punktu widzenia małe i średnie firmy mogą mieć wyższość nad firmami dużymi, szczególnie w zakresie takich okoliczności, jak:

- szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania
- wykorzystanie okazji gospodarczych przez przedsiębiorczych kierowników, którzy umieją wykorzystać przewagę konkurencyjną na rynku i skłonni są do podjęcia ryzyka
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy w celu najlepszego dostosowania się do zmian i wymagań zewnętrznych
- lepsze wykorzystanie specjalistów o szerszym zakresie wiedzy, którzy dobrze znają się nie tylko na nowoczesnych technologiach, ale także na rynku, na konkurentach itp.
- otwarcie na szybkie wykorzystanie innowacji, które mogą być łatwiej weryfikowane przez potrzeby rynkowe
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne dzięki szybkiemu organizowaniu nowych miejsc pracy, częstemu wykorzystywaniu pracy nakładczej itp.
- wykorzystanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych w celu wspierania rozwoju gospodarki lokalnej.¹⁷

Poza powyższymi zaletami mogą wystąpić także korzyści z tego, że dekoncentracja małych i średnich przedsiębiorstw w układzie lokalnym,

¹⁵ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 roku nr 173, poz. 1607, art. 104–108).

¹⁶ Por.: M. Łaszczak, wyd. cyt., s. 9.

¹⁷ *Zarządzanie małym i średnim...*, wyd. cyt., s. 20–21.

które zazwyczaj powoduje zbliżenie ich działalności do zróżnicowanego zakresu popytu, co pozwala na:

- znaczną redukcję kosztów transportu
- szybsze zwiększanie lub zmniejszanie produkcji danego wyrobu
- ograniczenie kosztów przechowywania wyrobów
- bardziej trafne określanie zmian w popycie
- zmniejszanie kosztów ogólnych, co wpływa na konkurencyjność firmy,
- rozwijanie możliwości sprawdzania się twórczych i przedsiębiorczych pracowników i kierowników
- indywidualizowanie kontaktów między pracownikami a klientami
- kształtowanie reputacji lokalnej na wszystkich płaszczyznach orientacji marketingowej, a także tradycji firmy, jej wielopokoleniowych kontaktów itd.
- kształtowanie lojalności wobec marki oraz firmy nawet wówczas, jeśli łączy się to z wyższą ceną.¹⁸

Zwraca się również uwagę na ewentualne indywidualne korzyści osób prowadzących własną działalność w sferze małych i średnich przedsiębiorstwa, jak na przykład:

- satysfakcja z pracy „na swoim”, osiągnięcie sukcesu wyłącznie własnymi siłami
- szansa na duże pieniądze
- szansa na spełnienie się w kategoriach społecznych i obywatelskich.

Funkcjonowanie firm sektora MSP może jednak powodować pewne kłopoty dla ich właścicieli/przedsiębiorców. Wskazuje się między innymi na:

- obiektywne trudności w uruchomieniu własnego biznesu
- prozaiczność spraw do załatwienia, poczucie degradacji
- obciążenie pracą, stres
- trudności pogodzenia sfery biznesowej ze sferą rodzinną
- ryzyko porażki finansowej, odpowiedzialność prawna
- niejasny status społeczny.¹⁹

A dlaczego ludzie lubią pracować w małych firmach? – pyta J. Stredwick – i udziela następujących wyczerpujących odpowiedzi:

- w małych firmach zawsze jest coś do zrobienia, a wyniki od razu są widoczne
- ludzie są zadowoleni z tego, że decyzje podejmowane są szybko, a w firmie jest dobra komunikacja
- ludzie znajdują się bliżej zarządu
- małe firmy mogą dać niezwykle możliwości rozwoju
- małe organizacje nie są ograniczone gąszczem zasad.

¹⁸ Tamże, s. 21–22.

¹⁹ Por.: J. Cieślak *Przedsiębiorczość dla ambitnych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 35.

Cytowany autor wskazuje także na pewne niedostatki zatrudnienia w tego rodzaju organizacjach: „Miejsce pracy jest mniej bezpieczne niż w dużej korporacji, wynagrodzenie zwykle niższe, lista dodatkowych korzyści może być krótka, zaś udogodnienia niewielkie (...) Jednak – konkluduje – dla wielu ludzi korzyści z pracy w małej firmie znacznie przewyższają niedogodności zwykle z tym związane”²⁰.

ZNACZENIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W GOSPODARCE NARODOWEJ POLSKI

Szczęśliwym zbiegiem okoliczności ostatni raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce dotyczy lat 2004–2006, to jest okresu, w którym prowadzone były nasze badania. Pozwala to na przedstawienie badanych firm na tle całego sektora małych i średnich firm w naszym kraju.

O znaczeniu małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce narodowej świadczą dane o uczestnictwie tych organizacji w tworzeniu produktu krajowego brutto oraz wartości dodanej brutto. Udział MSP w tworzeniu PKB²² wyniósł w 2004 roku 48,3%, z tego przedsiębiorstw mikro – 30,9%, małych przedsiębiorstw – 7,5%, a średnich – 9,9%. Analogiczny wskaźnik udziału małych i średnich przedsiębiorstw obliczony dla 2003 roku miał wartość 48% (firmy mikro – udział 32%, małe firmy udział 7,5% i średnie 8,5%). Między rokiem 2003 a 2004 nie odnotowano więc istotnej zmiany udziału małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB. Żadne poważniejsze zmiany nie wystąpiły również w 2005 roku. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB zmniejszył się do 47,7% czyli o 0,6 punktu procentowego. Było to efektem spadku udziału przedsiębiorstw mikro o 0,2 punktu i średnich

²⁰ J. Stredwick *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice, s. 15.

²¹ Ten fragment opracowano na podstawie roboczego *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006* pod redakcją S. Pycińskiego i A. Żołnierskiego. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

²² Mówiąc bardzo ogólnie, PKB jest sumą wartości dodanej brutto oraz kwoty podatków pośrednich (w tym VAT) i ceł, które wpłynęły do budżetu w danym roku, pomniejszoną o wielkość dotacji. Kwoty podatków i ceł, których udział w PKB w 2005 roku wyniósł 11,9%, nie dzieli się między sekcje gospodarki ani między przedsiębiorstwa różnej wielkości (nie ma technicznej możliwości przeprowadzenia takich szacunków). Dlatego jako udział MSP w PKB przyjmuje się relację wartości dodanej brutto wytworzonej przez MSP do ogólnej wartości PKB. W 2005 roku przedsiębiorstwa: mikro, małe, średnie i duże wytworzyły ogółem 73,9% PKB. Łącznie z 11,9-procentowym udziałem podatków i ceł daje to 85,8% PKB. Pozostałe 14,2% PKB wytworzyły przedsiębiorstwa z sektora rolnictwa, leśnictwa, rybołówstwa i rybactwa oraz indywidualne gospodarstwa rolne (czyli sekcje o symbolach A i B), a także: jednostki i zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze zakładów budżetowych, środki specjalne i fundusze celowe oraz różnego rodzaju organizacje społeczne, polityczne i wyznaniowe.

o 0,4 punktu procentowego. W 2005 roku, udział przedsiębiorstw mikro w tworzeniu PKB wyniósł 30,7%, małych 7,5%, średnich 9,5% i dużych 21,9%, a więc udział dużych firm był wyższy o 0,2 punktu.

Jeszcze bardziej stabilny był w latach 2003–2005 udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu wartości dodanej brutto ogółem²³. Wyniósł on w kolejnych wymienionych latach odpowiednio: 54,3%, 54,4% oraz 54,2%. Zmienił się natomiast udział poszczególnych kategorii małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu wartości dodanej brutto. Udział przedsiębiorstw mikro spadł między rokiem 2003 a 2005 o 1,3 punktu procentowego z 36,2% do 34,9%, lecz niemal o tyle samo punktów wzrósł udział przedsiębiorstw średnich z 9,6% do 10,8%. Wzrósł także udział dużych firm z 24,1% do 24,9%.

Przyjąwszy za 100% wartość dodaną brutto wytworzoną przez przedsiębiorstwa poza *Rolnictwem i leśnictwem* oraz *Rybołówstwem i rybacztwem*²⁴, udział MSP w tej wielkości wyniósł w 2003 roku 69,2%, a w następnych interesujących nas dwóch latach odpowiednio 69% i 68,5%. A więc i w tym przypadku różnice udziałów są minimalne.

Powyższe dane potwierdzają tezę o wielkim znaczeniu małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce narodowej Polski.

Znaczenie tych firm wynika także z ich liczebności. Interesujące są dane o liczbie zarejestrowanych i wyrejestrowanych podmiotów w rejestrze REGON. Między rokiem 2003 a 2006 liczba podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON zmieniła się w niewielkim stopniu. W rezultacie otrzymuje się informację o liczbie przedsiębiorstw aktywnych. Najszybciej rosła liczba zarejestrowanych podmiotów o wielkości zatrudnienia od 10 do 49 osób, natomiast zmalała liczba podmiotów zatrudniających powyżej 249 osób. W okresie 2003–2006 nie zmieniła się praktycznie struktura zarejestrowanych podmiotów według wielkości. Około 95,2% wszystkich zarejestrowanych podmiotów stanowiły jednostki zatrudniające 0–9 osób, 4% – jednostki o zatrudnieniu 10–49 osób, około 0,7% – podmioty zatrudniające 50–249 osób i około 0,1% – jednostki o liczbie zatrudnionych powyżej 249 osób.

W odróżnieniu od liczby podmiotów zarejestrowanych ogółem, liczba podmiotów wyrejestrowanych z rejestru REGON rosła bardzo szybko w latach 2004–2006. Wyniosła ona 191 257 w roku 2004 (wzrosła o 37,5% w porównaniu z rokiem poprzednim), 211 042 rok później (wzrost o 10,3%) i 267 467 w 2006 roku (wzrost o 26,7%). Nie należy jednak z tego wyciągać daleko idących wniosków dotyczących stanu koniunktury gospodarczej we wspomnianym okresie, ponieważ w poszczególnych latach wykreślane są z rejestru REGON także te podmioty, które swoją działalność zakończyły nieraz dużo wcześniej.

²³ Wartość dodana brutto ogółem wynosiła w 2005 roku 863 684 mln zł.

²⁴ W 2005 roku wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa poza sekcjami A i B kształtowała się na poziomie 683 053,4 mln zł.

Mimo szybkiego wzrostu liczby firm nowo zarejestrowanych w 2005 roku, liczba przedsiębiorstw aktywnych malała kolejno zarówno w roku 2004, jak i 2005. W roku 2004 wynosiła 1 704 527, czyli o 0,5% mniej niż rok wcześniej, po czym w 2005 spadła do 1 666 679 jednostek, a więc aż o 2,2%. Wspomniany spadek w 2005 roku dokonał się w wyniku zmniejszenia się liczby firm mikro, zatrudniających do 9 osób o 2,3%, czyli o ponad 38 tys. jednostek. Jednak przedsiębiorstwa mikro nadal stanowią ponad 96% ogólnej liczby przedsiębiorstw aktywnych.

Interesujące są także informacje o liczbie pracowników i zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Na koniec 2004 roku liczba pracujących w przedsiębiorstwach ogółem wynosiła 8106,8 tys. osób i była praktycznie równa stanowi z końca roku poprzedniego. W 2005 roku wspomniana liczba pracujących wzrosła o 1,6% do poziomu 8234,1 tys. W 2005 roku tempo wzrostu liczby pracujących było wyraźnie szybsze w firmach średnich i dużych (wzrost odpowiednio o 2,2% oraz 3%) niż w mikro do 9 zatrudnionych i małych o zatrudnieniu 10–49 osób (wzrost o 0,6% oraz 0,5%). Udział pracujących w MSP w ogólnej liczbie pracujących w przedsiębiorstwach zmniejszył się niewiele z 71,4% na koniec roku 2004 do 71% na koniec roku 2005.

Natomiast przeciętna liczba zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach²⁵, po niewielkim spadku o 0,6% w 2004 roku, wzrosła w 2005 roku o 2,6% do poziomu 5778,6 tys. osób. Najsilniej, bo o prawie 5%, przeciętna liczba zatrudnionych wzrosła w grupie przedsiębiorstw mikro, w tym o ponad 70% w sekcji *Pośrednictwo finansowe*, o ponad 19% w *Budownictwie* i o około 11,5% w sekcji *Hotele i restauracje*. Dane te w zestawieniu z informacjami podawanymi wcześniej świadczą, że sektor mikroprzedsiębiorstw rozwija się bardzo nierówno. W pewnych dziedzinach (np. przemysł, transport) liczba najmniejszych firm maleje, co bezpośrednio spowodowało zarówno spadek liczby firm mikro ogółem w skali całego kraju, jak i spadek liczby ich właścicieli²⁶. Wyraźne ożywienie można natomiast dostrzec w takich dziedzinach, jak budownictwo czy turystyka i wypoczynek (sekcja *Hotele i restauracje*), gdzie rośnie zarówno liczba firm, jak i liczba zatrudnionych pracowników etatowych.

Z powyższych informacji wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości w naszym kraju. Zakładanie, prowadzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw ma

²⁵ Liczba zatrudnionych jest niższa niż pracujących, ponieważ do kategorii zatrudnionych nie zalicza się ani właścicieli firm, ani pomagających członków ich rodzin. Na koniec 2004 roku liczba właścicieli i członków rodzin wyniosła 1335,2 tys. (w tym 502,2 tys. kobiet) i w 2005 roku zmniejszyła się o 1,8% do poziomu 1311,7 tys. osób (w tym 482,3 tys. kobiet). Jeszcze szybciej, bo o 3% spadła liczba właścicieli firm mikro zatrudniających do 9 osób i pomagających członków ich rodzin (z 1271,4 do 1245,5 tys. osób).

²⁶ Por. przypis powyżej.

decydujące znaczenie dla kreowania przedsiębiorczego, obywatelskiego społeczeństwa i tworzenia klasy średniej – ze wszystkimi tego konsekwencjami ekonomicznymi, społecznymi i politycznymi. W wyniku takiego rozumowania można sformułować tezę, że rola małych i średnich przedsiębiorstw w naszej gospodarce będzie ulegała dalszemu zwiększeniu, co powinno również wpłynąć pozytywnie na kształtowanie i rozwój zasobów ludzkich.

Niepokój natomiast budzą zdolności konkurencyjne polskich przedsiębiorstw. Postępujący proces integracji Polski z Unią Europejską oraz liberalizacja wymiany handlowej z zagranicą powodują konieczność szybkiego przystosowania polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji i funkcjonowania na wspólnym europejskim rynku. Niezbędne jest zatem osiągnięcie przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw wyższego poziomu zdolności konkurowania zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej jest kształtowanie i rozwój kapitału ludzkiego. Od dawna wskazywał na to M. Armstrong, pisząc: „Zarządzanie zasobami ludzkimi można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją”²⁷. W nowej gospodarce tracą bowiem na ważności tradycyjne czynniki wytwórcze, a zyskuje nowy czynnik – wiedza. Jej nośnikiem jest kapitał ludzki, stąd taka waga działalności przedsiębiorców i państwa skierowanej na podnoszenie jego wartości. Tego typu inicjatywy powinny się opierać na diagnozie aktualnego stanu zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, która może stać się podstawą do określenia kierunków zmian i procesów naprawczych w kontekście wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Powyzsza zależność stała się podstawą podjęcia badania naukowego przez pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im Leona Koźmińskiego.²⁸ Badanie prowadzone było w ramach projektu badawczego (Nr PB 0747/H02/2004/26), finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod kierunkiem prof. H. Króla. Trwało ono prawie trzy lata (2004–2007).

²⁷ M. Armstrong *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

²⁸ W skład zespołu badawczego wchodziło: E. Karpowicz, H. Król, A. Ludwiczynski, L. Pasieczny, J. Szaban, Cz. Szmidt, J. Sztukowska, R. Trochimiuk.

POJĘCIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

W naszych badaniach operuje się pojęciem „kapitał ludzki”. Ponieważ jest to termin stosunkowo świeży i różnie stosowany w literaturze przedmiotu, wymagane jest objaśnienie jego znaczenia w naszym podejściu badawczym.

„Kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału.”²⁹

W procesie akumulacji kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa uczestniczą dwie strony: pracownik i firma. Pracownicy mogą zwiększyć wiedzę i umiejętności dzięki edukacji i doksztalcaniu poza firmą lub przez doświadczenie nabyte przy wykonywanej pracy. Firmy, które chcą zwiększyć swą wartość poprzez wzrost kapitału ludzkiego swoich pracowników, mogą zastosować różne strategie: zapewnić wytwarzanie go w firmie lub nabyć na rynku. Kapitał ludzki, który jest nabywany na rynku, obejmuje zarówno akumulację wydatków pracownika, jak i wydatków poniesionych przez poprzedniego pracodawcę w celu zwiększenia wiedzy i umiejętności tego pracownika. Natomiast kapitał ludzki tworzony w firmie (głównie dzięki doświadczeniu) powiększa wartość wcześniejszych nakładów poniesionych przez pracownika oraz poprzedniego pracodawcę. Zdobywając doświadczenie dzięki pracy w firmie, pracownik zwiększa w ten sposób swój indywidualny kapitał ludzki i swoją wartość na rynku pracy, dzięki czemu może być zainteresowany odejściem z firmy ze swym oryginalnym kapitałem.

Może powstać wątpliwość, czy w małych i średnich przedsiębiorstwach można mówić o istnieniu kapitału ludzkiego i zarządzaniu nim. Przecież w kilku- i kilkunastoosobowych firmach – pisze M. Sidor-Rządkowska – „funkcja personalna ogranicza się zwykle do podejmowania działań o charakterze administracyjnym. Do działań tych należą m.in. prowadzenie tzw. teczek pracowników, raportowanie do ZUS-u, organizowanie szkoleń BHP, dbanie o aktualność badań okresowych, naliczanie urlopów, przygotowywanie umów o pracę i świadectw pracy. Czynności te, często lekceważone i określane mianem papierkowej roboty, powierzane są zwykle osobie, dla której stanowią dodatkowe zadania; najczęściej wybór pada na księgową lub sekretarkę (asystentkę) szefa

²⁹ H. Król *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

firmy”³⁰. Również w naszych badaniach okazało się, że w większości firm (ok. 52%) sprawami personalnymi zajmuje się jedna osoba, często w połączeniu z innymi czynnościami (np. księgowo-finansowymi).

Występowanie kapitału ludzkiego nie jest zależne od istnienia specjalnych działów kadrowych/personalnych, w których są zatrudnieni liczni specjaliści. Pojęcie „kapitał ludzki” wymaga innego spojrzenia na rolę pracowników w procesie tworzenia wartości i usług. Tylko pracownicy będący kapitałem ludzkim obdarzeni są wewnętrzną mocą wytwarzania wartości. Wszystkie inne czynniki – gotówka, kredyt, materiały, maszyny i wyposażenie – są z tego punktu widzenia tylko bezwładnym wkładem. Z samej swej natury nie dodają niczego i nie mogą dodawać, póki jakaś istota ludzka (kapitał ludzki) nie wykorzysta ich możliwości, zaprzęgając je do pracy.³¹

Na tym polega nowe postrzeganie roli kapitału ludzkiego. Stanowi on istotną część kapitału intelektualnego organizacji i w dużym stopniu wpływa na powstawanie jego pozostałych części (kapitału strukturalnego oraz kapitału relacji zewnętrznych). Rola zarządzania kapitałem ludzkim polega na dążeniu do zwiększania udziału czynników niematerialnych (kosztem materialnych) w wytwarzanych produktach/usługach oraz całkowitej wartości rynkowej organizacji. Winni o tym pamiętać kierownicy firm, stosując nowe podejście do zatrudnionego kapitału ludzkiego, który ma określoną wartość i stanowi źródło przyszłych dochodów pracowników i organizacji. Traktowanie kapitału ludzkiego jako najcenniejszego kapitału firmy opiera się na przeświadczeniu, że będzie on tworzył wartości ekonomiczne dla przedsiębiorcy.

Można także przypuszczać, że proces transformacji zasobów ludzkich w kapitał ludzki będzie miał charakter ewolucyjny i nie będzie powstawał na gruzach zarządzania zasobami ludzkimi, a raczej wykorzystywał dobre jego strony i uzupełniał o nowe kształty wspólnych elementów, wynikających głównie z nowych technologii i rozwoju informatyzacji. Należy także sądzić, że ten proces transformacji będzie dotyczył początkowo poszczególnych grup lub nawet pojedynczych zatrudnionych. Trzeba także pamiętać o dotychczasowej niedoskonałości pomiaru kapitału ludzkiego i traktowaniu go jako metafory.

Encyklopedyczne źródła wyjaśniają, że greckiego pochodzenia słowo „metafora (przenośnia)” jest wyrażeniem, „w którym słowa obce sobie znaczeniowo, pozostając w związkach składniowej zależności, uzyskują nowe znaczenie, zwane metaforycznym”³².

³⁰ M. Sidor-Rządkowska *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 31.

³¹ J. Fitz-enz *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 9.

³² Zob. *Encyklopedia „Gazety Wyborczej”*, tom 10, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005. W mowie potocznej metafora występuje w postaci utartych zwrotów, np. bieg zdarzeń, wstęga rzeki, głucha cisza.

Stosowanie metafor jest nieuniknione i celowe, „wiele spośród przyjętych przez nas wyobrażeń o organizacjach jako oczywiste jest metaforycznych, nawet jeśli nie traktujemy ich jako takich”³³. Organizacje, jak wszelkie zjawiska trudne do jednoznacznego określenia, odbierane są przez nas za pośrednictwem metafor. Umożliwiają one zrozumienie jednego wycinka rzeczywistości w kategoriach innego fragmentu. Ludzie za pomocą metafor doświadczają świata, angażują się w niego i rozumieją go. Nie możemy metafory uniknąć, lecz czasem zapominamy o jej naturze i traktujemy ją dosłownie. Wtedy właśnie traci ona najwięcej ze swych walorów poznawczych. Wydaje się, że dotyczy to także pojęcia „kapitał ludzki”, które traktowane jako metafora doskonale wskazuje na istotną rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie, analogicznie do roli kapitału, czyli środków finansowych firmy.³⁴

Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego jest istotnym elementem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w procesie realizacji funkcji personalnej niektórych współczesnych i przyszłych organizacji, zarówno w małych, średnich, jak i dużych. Jest to dopiero proces kształtowania się nowego modelu zarządzania ludźmi, zastępującego zwyczajne administrowanie personelem lub nowsze zarządzanie zasobami ludzkimi. Inne są role organizacji i pracowników w tworzeniu i rozbudowie kapitału ludzkiego organizacji.

Rola firmy sprowadza się do budowania początkowego kapitału ludzkiego, a następnie jego rozwoju dzięki szkoleniu, realokacji pracowników, restrukturyzacji pracy oraz odpowiedniej kulturze organizacyjnej i systemu motywacyjnego, a także dzięki właściwym fizycznym warunkom pracy i dzięki opiece medycznej. Rola pracowników w rozwoju kapitału ludzkiego organizacji jest także bardzo istotna i wielokierunkowa: aktywne uczestnictwo w szkoleniu zakładowym i pozazakładowym, realizacja samokształcenia, dążenie do równowagi między pracą a życiem osobistym, dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną, udział w aktywnych formach wypoczynku.

ORGANIZACJA BADAŃ

W naszym badaniu zastosowano dwa etapy pozyskiwania informacji (danych):

- badania ilościowe, realizowane za pomocą ankiety wysyłanej pocztą
- badania jakościowe (pogłębione), realizowane metodą wywiadu.

Projekt kwestionariusza ankiety do badań przygotowano na podstawie studiów literaturowych oraz indywidualnych konsultacji z praktykami

³³ G. Morgan *More on Metaphor: Why we Cannot Control Tropes in Administrative Science*, „Administrative Science Quarterly” 1983, nr 28.

³⁴ Zob.: H. Król, wyd. cyt., 117–118.

– pracownikami oraz właścicielami małych i średnich firm. Istotnym wzbogaceniem tego procesu była również wymiana poglądów z licznymi praktykami w czasie zorganizowanej w październiku 2004 roku przez Katedrę konferencji pt. *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Konferencja ułatwiła przygotowanie pierwszej wersji kwestionariusza ankiety i zdobycie kontaktów umożliwiających realizację badań pilotażowych. Badaniami tymi (przeprowadzonymi jeszcze w 2004 roku) objęto 11 firm. W wyniku pilotażu wprowadzono szereg modyfikacji pierwotnej wersji ankiety.

Wyboru firm do badań zasadniczych dokonano, wykorzystując zakupioną w tym celu *Bazę najbardziej aktywnych firm w Polsce*³⁵. Początkowo założono, że badaniami zostaną objęte wyłącznie firmy z województwa mazowieckiego. Przesłanką takiego wyboru było dążenie do ułatwienia badaczom w następnym etapie dotarcia do firm wytypowanych do przeprowadzenia badań pogłębionych. Początkowo wysłano w kwietniu 2005 roku ankiety do 864 firm. Ponieważ w ciągu dwóch tygodni od momentu wysłania ankiet uzyskano zwrot jedynie kilkunastu, postanowiono poszerzyć geograficzny zasięg badań o firmy z województw: wielkopolskiego, świętokrzyskiego, opolskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Do wyboru firm wykorzystano wspomnianą bazę. Wysłano ankiety do kolejnych 822 firm. Następnie nawiązano kontakt telefoniczny oraz mailowy z firmami z terenu województwa mazowieckiego, w celu zachęcenia ich przedstawicieli do wypełnienia ankiet. Mimo tych i wielu innych działań (kontakty indywidualne z firmami, docieranie do firm przez studentów), po trzech miesiącach trwania procesu badawczego uzyskano zwrot tylko 107 ankiet. W tej sytuacji postanowiono nawiązać kontakt z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, która wyraziła poparcie dla naszej inicjatywy badawczej. Dzięki temu zespół badawczy uzyskał możliwość wysłania ankiet do grupy firm współpracujących z PARP. Na przełomie października i listopada 2005 roku wysłano ankiety do 376 takich firm. Do końca listopada uzyskano zwrot 69 wypełnionych ankiet.

Po trwających ponad pół roku intensywnych działaniach, uzyskano łącznie tylko 176 wypełnionych ankiet, co świadczy o dużych trudnościach prowadzenia badań empirycznych. Po dokonaniu przez zespół badawczy oceny ich kompletności i jakości, odrzucono 14. Do obliczeń i analiz zakwalifikowano 162 ankiety. Przekazano je do analizy zespołowi statystyków na przełomie roku 2005–2006. Zadaniem statystyków było wprowadzenie danych i dokonanie obliczeń, obejmujących proste rozkłady wyników oraz tabele krzyżowe.

³⁵ Baza stworzona na podstawie rankingu szybko rozwijających się małych i średnich firm w Polsce pod nazwą: „Gazeta Biznesu” organizowanego przez dziennik „Puls Biznesu”.

Celem drugiego etapu badań było rozszerzenie oraz pogłębienie informacji i danych uzyskanych w pierwszym etapie badań, a także weryfikacja i rozszerzenie hipotez pierwszego etapu badań. Podstawowym narzędziem drugiego etapu badań, realizowanego w pierwszej połowie 2006 roku, był wywiad. Wywiadem określa się rozmowę osoby zainteresowanej zdobyciem informacji lub osiągnięciem opinii (ankieter) z osobą dysponującą tymi danymi (respondent). „Dzięki bezpośredniemu kontaktowi oddziaływanie w wywiadzie (...) nie ogranicza się tylko do wywołania wypowiedzi respondenta oraz odbierania tych przekazów. Jest ono bogate w swojej treści, jego składniki, a także otoczenie, w którym ono się odbywa, mogą oddziaływać na proces wzajemnego komunikowania, w konsekwencji, na proces zdobywania informacji”³⁶. W naszym badaniu wywiady miały charakter indywidualny, jawny i częściowo skategoryzowany. Ten typ wywiadu pozwala badającemu korzystać „z wykazu problemów, które powinien poruszyć w trakcie wywiadu: listy pytań, które należy postawić, w formie uznanej przez prowadzącego za stosowną i w dowolnej kolejności. Tego rodzaju wywiad daje badającemu większą możliwość manewru w trakcie jego przeprowadzania, a równocześnie pozwala na pewne ujednoczenie danych, jakie uzyskuje się w wywiadach na ten sam temat”³⁷.

Dla potrzeb badań pogłębionych przygotowano dyspozycje do wywiadu i zestawienie trzech grup pytań (zob. załącznik do części II). Wywiady, po uprzednim telefonicznym uzgodnieniu terminu i miejsca, przeprowadzono z przedstawicielami 14 firm, co stanowiło prawie 9% ogólnej liczby przedsiębiorstw poddanych badaniom ilościowym w pierwszym etapie. Do pogłębionych badań jakościowych wybrano firmy, które zostały zakwalifikowane jako mające wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi lub wysoki stan konkurencyjności. Były to firmy różnorodne:

- siedziby znajdowały się w trzech województwach
- zatrudniały od kilkudziesięciu do ponad 200 osób
- miały różne formy własności oraz reprezentowały różne branże.

Ta różnorodność pozwoliła spojrzeć na badane zjawiska z szerszej perspektywy.

Przedstawione w drugiej części prezentacji 14 firm stanowią faktycznie zamknięte opisy/analizy przypadków, które są wynikiem drugiego etapu badawczego. „Analiza przypadku jako podejście badawcze umożliwia z jednej strony uzyskanie informacji o stanach i procesach zachodzących w organizacji, z drugiej zaś pozwala sprawdzić przydatność istniejących teorii do wyjaśnienia zjawisk występujących w rzeczywistości organizacyjnej, w szczególności zaś tej odnoszącej się do sfery zarządzania zasobami

³⁶ L. Sołoma *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Olsztyn 1999, s. 62.

³⁷ J. Sztumski *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1995, s. 121.

ludzkimi (...). W analizie przypadku jako metodzie badawczej chodzi bowiem nie tylko o uchwycenie specyficznych cech danego zjawiska, lecz również o wskazanie typowych cech tego zjawiska.”³⁸

PREZENTACJA WYNIKÓW

Szczegółowe wyniki omawianego badania zostały zaprezentowane w postaci następujących opracowań:

- raportu z badań ankietowych, opracowanego pod kierunkiem prof. Cz. Szmidta
- raportu z badań pogłębionych, opracowanego pod kierunkiem prof. J. Szaban
- wniosków z odbytego 19 stycznia 2007 seminarium – opracowanych przez dr. A. Ludwicyńskiego.

W dalszej części niniejszego wprowadzenia przedstawione są wybrane syntetyczne wyniki – wnioski z powyższych opracowań.

A. Stan aktualny i perspektywy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce ma swoją specyfikę i różni się od zarządzania zasobami ludzkimi w dużych firmach. Jednocześnie specyfikę tę można uznać za zasadną, gdyż polega ona na tym, że procesy zarządzania mają charakter bardziej spontaniczny i mniej sformalizowany, a relacje społeczne, zwłaszcza w firmach rodzinnych, z reguły są bardziej bezpośrednie, zindywidualizowane.
2. Za zjawisko powszechnie występujące można także uznać dominującą rolę właściciela firmy lub osoby nią zarządzającej. Często oznacza to nadmierne skoncentrowanie decyzji, w tym decyzji personalnych, w rękach właścicieli lub osób zarządzających. Duża centralizacja zarządzania oraz nadmiar funkcji realizowanych przez osobę prowadzącą firmę często prowadzi do kryzysu wzrostu firmy oraz ujawnia bariery kompetencji. Zwiększenie zatrudnienia w celu przełamania bariery wzrostu firmy nadaje kluczowe znaczenie umiejętności doboru odpowiednich pracowników. W małej firmie czasami nawet jeden źle dobrany pracownik może doprowadzić do jej upadłości.
3. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie pracowników, ich motywowanie ocena i rozwój, są różnie realizowane przede wszystkim w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najbardziej uboga gama procesów personalnych

³⁸ *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Red. A. Poczowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 9.

występuje oczywiście w mikroprzedsiębiorstwach oraz w małych firmach o tradycyjnym profilu produkcji lub usług. W firmach tych procesy personalne najczęściej mają charakter uproszony, intuicyjny i sprowadzone są do niezbędnego minimum. Firmy zajmujące się nowoczesną produkcją lub usługami, posługujące się nowoczesnymi urządzeniami technicznymi, zatrudniające wysoko kwalifikowanych pracowników częściej stosują bardziej rozbudowaną paletę metod i narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

4. Interesująca jest również próba oceny jakości i rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w zależności od cyklu życia firmy oraz jej wieku. Jednak w praktyce występuje wiele czynników, które determinują jakość procesów zarządzania zasobami ludzkimi i w związku z tym cykl życia firmy może być jedynie traktowany jako jeden z nich. Wydaje się, że może być to jeden z zakresów badawczych w przyszłości, gdyż dotychczas nie przeprowadzono badań empirycznych dotyczących tego problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.
5. Akceptacja stwierdzenia wynikającego z badań empirycznych oraz obserwacji rzeczywistości, że w małych i średnich przedsiębiorstwach dominują w miarę proste metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi pozwala sformułować następujące wnioski:
 - podstawowymi źródłami rekrutacji pracowników są ogłoszenia w prasie, urzędy pracy, rekomendacje pracowników, znajomi
 - najczęstszymi metodami selekcji kandydatów są rozmowy kwalifikacyjne, próbki pracy oraz analiza dokumentów
 - dominują bieżące oceny pracowników w zależności od pojawiających się potrzeb; rzadko stosowane są systematycznie i konsekwentnie okresowe oceny pracownicze oraz wartościowanie pracy. Podjęte próby zastosowania tych narzędzi często kończą się fiaskiem na etapie ich wykorzystania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi
 - motywowanie pracowników odbywa się przy użyciu skromnych instrumentów, wśród których dominują wynagrodzenia, często jednoskładnikowe, uzupełniane nagrodami uznaniowo przyznawanymi przez właściciela lub zarządzającego firmą
 - rozwój pracowników odbywa się głównie dzięki pracy (instruktaż w procesie pracy lub samodoskonalenie), organizowane są przede wszystkim szkolenia, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na stanowisku pracy lub też mają charakter obligatoryjny.
6. Jednocześnie można stwierdzić, że coraz bardziej zauważalna staje się tendencja do wzbogacania metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach. Jest to między innymi wynikiem coraz częściej organizowanych szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dla pracowników małych i średnich przedsiębiorstw

z wykorzystaniem funduszy UE. Ale za dyskusyjne, a wręcz za zbędne, należy uznać podejmowanie prób wprowadzenia nadmiernie złożonych narzędzi do małych przedsiębiorstw, w których system zarządzania oraz osoby zajmujące się problemami personalnymi nie są przygotowane do ich stosowania. Przykładowo chodzi o takie metody, jak Assessment Centre, które w nadmiernie uproszczonej postaci bywa stosowane w niektórych małych i średnich firmach oraz metodę „oceny 360°”, która jest pracochłonna, czasochłonna, kosztowna i może być efektywnie wykorzystana do oceny jedynie niektórych pracowników. Racjonalne zastosowanie tej metody uzależnione jest bowiem przede wszystkim od zadań wykonywanych na stanowisku przez pracownika i jego powiązania z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Natomiast za wskazane wydaje się wykorzystanie bardziej złożonych metod analizy pracy, sporządzanie opisów stanowisk pracy oraz profilów kompetencji zawodowych, które stanowią uniwersalne narzędzie wszystkich podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie pozytywnie ocenić można zwiększone zainteresowanie edukacją i rozwojem zawodowym pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to zjawisko rozwoju kapitału ludzkiego, które w przyszłości powinno zaowocować lepszym przystosowaniem polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji i funkcjonowania na wspólnym rynku.

7. Zauważono również, że wielu właścicieli deklaruje uznawanie ludzi za najważniejszy zasób firmy, czyli kapitał, ale jednocześnie wraz z deklaracją nie pojawiają się działania świadczące o rzeczywistym uznawaniu pracowników za taki kapitał. W ostatnim czasie, po okresie wysokiego bezrobocia, wraz z pojawieniem się problemów ze znalezieniem na rynku pracy odpowiednich fachowców zmienia się sposób myślenia oraz działania właścicieli i zarządzających firmami.

Wywiera to pozytywny wpływ na stosunki międzyludzkie w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdyż z jednej strony zwiększa dbałość kierownictwa o lojalność i zaangażowanie pracowników, z drugiej zaś o ich wiedzę i umiejętności niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia przyszłych badań empirycznych zwrócono uwagę na dwustronność stosunków społecznych w firmie. Relacje kierownictwo–pracownicy należy badać z punktu widzenia obu podmiotów.

W małych firmach, ale czasami też w średnich, dominuje strategia niskich kosztów, dla której alternatywą powinna być strategia wysokiej jakości produktów i usług. Tendencję do obniżania kosztów, w tym także w odniesieniu do zasobów ludzkich, uznano za zjawisko negatywne i jednocześnie stwierdzono, że coraz więcej firm uznaje za konieczne i korzystne inwestowanie w kapitał ludzki. W małych firmach warto przeprowadzać analizę SWOT, poszukiwać ludzi wszechstronnych i samodzielnych, stosować strategię tworzenia sieci współpracujących

podmiotów. W firmach średniej wielkości warto stosować model ekspansywnej strategii zarządzania, w której to, co na zewnątrz, jest postrzegane jako ważniejsze od tego, co dzieje się we wnętrzu firmy.

8. Globalizacja gospodarki i możliwość działania na rynku wspólnym korzystnie wpływa na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw i jednocześnie wymusza podnoszenie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w firmach, które chcą konkurować na rynkach międzynarodowych.
9. Wielość i różnorodność podmiotów zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw oznacza, że prowadzenie badań empirycznych dotyczących tych firm wymaga zastosowania szczególnie starannego warsztatu metodologicznego. Po pierwsze koncepcje i narzędzia badawcze powinny uwzględniać podział przedsiębiorstw według wielu kryteriów różnicujących sposób podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowymi kryteriami podziału, wymienianymi w trakcie dyskusji, były: wielkość zatrudnienia (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), wartość przychodu, rodzaj działalności, region geograficzny, typ obsługiwanego rynku (lokalny, krajowy, międzynarodowy), poziom technologiczny produkcji. Po drugie pracownicy tych przedsiębiorstw traktowani jako obiekt badań powinni być bardziej szczegółowo scharakteryzowani pod względem wieku, płci, ale przede wszystkim kompetencji. Po trzecie postuluje się stosowanie, w sposób zintegrowany, kilku wybranych metod badawczych, takich jak analiza dokumentów, badania ankietowe, wywiady, opisy przypadków. Podkreśla ponadto się także wartość poznawczą badania opinii samych pracowników, zwłaszcza w badaniach dotyczących kształtowania i rozwoju zasobów ludzkich.

B. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw

a zarządzanie zasobami ludzkimi – wzajemne zależności

1. Badania empiryczne wykazały, że istnieje współzależność pomiędzy poziomem zarządzania zasobami ludzkimi a konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw. Związek ten jest przez kierownictwa firm dostrzegany i doceniany, można więc mieć nadzieję, że rozwój konkurencyjności małych i średnich firm w Polsce będzie w coraz większym stopniu opierał się na inwestycji w kapitał ludzki. Należy jednak stwierdzić, że nie we wszystkich przedsiębiorstwach wysoka jakość zarządzania zasobami ludzkimi jest skorelowana z wysoką konkurencyjnością. Istnieje szereg czynników, takich jak potencjał finansowy firmy, współpraca międzynarodowa, renoma (marka) firmy, jakość parku maszynowego, lojalni klienci, korzystanie z funduszy Unii Europejskiej, które mogą mieć istotny, pozytywny wpływ na konkurencyjność. Wówczas w pewnym okresie firma może być wysoce konkurencyjna nawet przy słabym potencjale ludzi w niej

pracujących. Jest to jednak sytuacja, która w dłuższym okresie nie pozwoli na zachowanie wysokiej konkurencyjności, gdyż wymienione przykładowo czynniki konkurencyjności zostaną istotnie osłabione przez niskie kompetencje zawodowe pracowników.

2. Poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników, czyli ich kompetencje zawodowe, warunkują wzrost poziomu konkurencyjności firmy, zwłaszcza w dłuższym okresie. Ale z kolei wzrastający poziom konkurencyjności, spowodowany takimi czynnikami, jak cena oferowanych wyrobów/usług, jakość wyrobów/usług, grono stałych odbiorców/klientów, jakość wyposażenia technicznego wymuszają wzrost jakości zasobów ludzkich, co wymaga wyższego poziomu zarządzania nimi. Bez kompetentnych pracowników bowiem trudno podnosić i utrzymać jakość wyrobów bądź usług czy też zapewnić dobrą obsługę zarówno stałych klientów, jak i zdobycie nowych. W konsekwencji można skonstatować, że zależności pomiędzy jakością kapitału ludzkiego a konkurencyjnością firmy są dwustronne, tzn. oba czynniki wzajemnie się wspierają.
3. Konkurencyjność mikroprzedsiębiorstw (zatrudnienie 1–9 osób) zależy przede wszystkim od wiedzy, cech osobowych i aspiracji kreatorów – przedsiębiorców, którzy dokonują wyboru celów i metod rozwoju firmy, jak i sposobów realizacji bieżącej działalności. Stąd też w przypadku tej właśnie grupy podmiotów, zarządzanie kapitałem ludzkim można sprowadzić do systemu działań wpływających na wiedzę i postawy ich rzeczywistych czy też przyszłych właścicieli. Te działania powinny pobudzać procesy tworzenia nowych firm oraz sprzyjać stabilizacji i rozwojowi firm już istniejących. Szczególne znaczenie należy przywiązywać do oddziaływania na wiedzę i zachowania twórców nowych podmiotów. Tak więc o powodzeniu firmy na rynku, a więc o jej konkurencyjności, decydują przede wszystkim umiejętności zarządzania właścicieli, ich zaradność, pomysłowość, wyczucie rynku itp. W dyskusji zwrócono uwagę, że często powodzenie firmy zależy od dobrego pomysłu na produkt lub usługę, która przy umiejętnym zarządzaniu firmą prowadzi do sukcesu w biznesie.
4. W mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających kilkuosobowe zespoły pracownicze na wartość kapitału ludzkiego firmy składają się wiedza i umiejętności zawodowe właściciela, jego sprawność kierownicza oraz odpowiednie właściwości personelu. Na te ostatnie wpływają kwalifikacje i cechy osobowe samych pracowników, cechy charakteryzujące firmę – jej profil i zakres działania, tradycje, aspiracje. Tak rozumiany kapitał ludzki stanowi podstawowy czynnik determinujący konkurencyjność firmy.
5. W świecie małych i średnich przedsiębiorstw występuje stała tendencja do zmian i rozwoju, wymuszana przez presję otoczenia konkurencyjnego oraz potrzebę umocnienia czy też zachowania zdobytych pozycji. Na tempo i charakter tych procesów wpływają nie tylko zasoby

materialne, finansowe oraz nagromadzona wiedza firm. Zależą one także od wielu innych czynników, takich chociażby jak tradycja firmy, popyt na ich produkty czy też usługi, a także właściwości lokalnych, krajowych czy też międzynarodowych rynków. Wielość czynników i sytuacji różnicuje przebieg i strukturę cyklu życia małych i średnich firm. Opierając się na doświadczeniu badaczy, można jednak przyjąć, że w trakcie funkcjonowania małej/średniej firmy występują – lub mogą wystąpić – trzy kolejno następujące po sobie fazy życia:

- powstanie i przetrwanie
- sukces i dynamiczny rozwój
- dojrzałość i schyłek działalności.

O konkurencyjności można mówić w odniesieniu do firm, które znajdują się w fazie wzrostu i sukcesu.

6. W fazie wzrostu i sukcesu znajdują się firmy, które są już rozpoznawalne na rynku krajowym, mają stałych i znaczących kontrahentów, często także na rynkach zagranicznych, oraz w sposób wyraźny powiększają skalę swojej działalności. W Polsce takich firm jest jeszcze stosunkowo niewiele, ale stale rośnie ich liczebność i znaczenie.

Podstawowe cele realizowane w fazie wzrostu to umacnianie pozycji konkurencyjnej oraz dalsza ekspansja eksportowa, a głównymi sposobami osiągnięcia sukcesu są odpowiednia polityka jakości oraz stale wdrażane innowacje. W firmach sukcesu występują też często fuzje i różnego rodzaju alianse, a tworzenie zamiejscowych filii to dodatkowy czynnik skłaniający do delegowania ważnych uprawnień oraz rozbudowy profesjonalnego aparatu zarządczego, w tym także o specjalistów zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. To ostatnie rodzi problem podziału ról, a głównie uprawnień i odpowiedzialności, między właścicielem–przedsiębiorcą a odpowiednimi kierownikami i specjalistami od zarządzania zasobami ludzkimi. Wówczas to istnieje odpowiedni czas na wprowadzenie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi do firmy, które powinno prowadzić do zwiększenia jakości kapitału ludzkiego jako czynnika wzmacniającego konkurencyjność firmy.

Jednakże, jak wskazują badania empiryczne oraz obserwacja praktyki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, często właściciele i zarządzający są przekonani, że o dobrej pozycji firmy na konkurencyjnym rynku decydują w większym stopniu technika, technologia, innowacyjność i elastyczność firmy niż bezpośrednio jej pracownicy. Oznacza to, że niektórzy zarządzający nie postrzegają kapitału ludzkiego firmy oraz sposobu zarządzania nim jako czynnika spinającego całość funkcjonowania firmy w kontekście jej otoczenia i konkurencyjności na rynku.

7. Często zadowolenie z powodu wejścia Polski do UE, przekładające się na wymierne korzyści dla firm, utożsamiane jest ze środkami przedakcesyjnymi, funduszami unijnymi, uzyskanymi ulgami czy też

otrzymanymi certyfikatami. Obecność Polski w strukturach unijnych ułatwia niewątpliwie firmom dostęp do rynków zbytu, ograniczone zostały formalności celne itp. Istnieją także szanse uzyskania wsparcia finansowego na różnego rodzaju przedsięwzięcia. Ale skorzystanie z tych wszystkich możliwości nie jest możliwe bez zaangażowania odpowiednio wykwalifikowanego personelu, który będzie przygotowany merytorycznie i zmotywowany do funkcjonowania w warunkach wspólnego rynku, rodzącego nowe wyzwania w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw.

8. Oznacza to, że wśród czynników warunkujących utrzymanie i rozwój poziomu konkurencyjności, takich jak jakość wyrobów i usług, lojalność klientów, cena oferowanych wyrobów/usług, jakość wyposażenia technicznego, nie może zabraknąć czynników związanych z kapitałem ludzkim, tj. wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich lojalności i zaangażowania. Obecny poziom zarządzania zasobami ludzkimi w licznych małych i średnich przedsiębiorstwach pozostawia jeszcze wiele do życzenia, istnieje jednak świadomość, że w przyszłości w poszukiwaniu kolejnych rezerw trzeba będzie zwrócić się ku pracownikom, by w większym stopniu budować konkurencyjność poprzez rozwój ich kompetencji i zaangażowania.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, warto podkreślić, że badanie konkurencyjności, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, jest trudnym przedsięwzięciem badawczym, z tego powodu, że trzeba uwzględnić szereg kryteriów opisujących bardzo zróżnicowaną populację tych przedsiębiorstw, których sytuacja zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu, ulega szybkim zmianom. Być może celowe byłoby przeprowadzenie badania przedsiębiorstw innowacyjnych, ponieważ w dużym stopniu wpływają one na konkurencyjność firm. Niestety, poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest ogólnie niski. Niezbędne wobec tego wydają się być badania firm o różnej wielkości i w różnych branżach, w zakresie:

- istniejącego poziomu innowacyjności, mierzonego różnymi standardowymi wskaźnikami (np. wielkość nakładów na B+R, liczba innowacyjnych firm, nakłady na działalność innowacyjną)
- istniejących rodzajów procesów innowacyjnych (np. innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe i inne)
- czynników innowacyjnych (np. strategie rozwojowe, działania B+R, szkolenia, pozamaterialne systemy motywacyjne, zlecenie prac naukowo-badawczych podmiotom zewnętrznym: uczelniom wyższym, instytucjom badawczo-rozwojowym i inne)
- uwarunkowań innowacyjności (np. ograniczenia finansowe i organizacyjne, poziom świadomości polskich przedsiębiorców).

Równie interesujące wydają się być badania – skromne do tej pory – dotyczące firm rodzinnych, które stanowią decydujący udział w małych i średnich firmach. Chodzi o ustalenie specyficznych metod i narzędzi zarządzania ludźmi (np. w zakresie doboru, ścieżek karier, motywowania, szkolenia), a także w zakresie transferu władzy i własności oraz kwestii relacji rodzina–firma w dziedzinie strategii, struktury, kultury organizacyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000
- Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
- Bańka W., *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002
- Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006
- Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, Dom Organizatora, Toruń 2005
- Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998
- Etapy rozwoju małej i średniej firmy*, red. E. Marciniak, A Vista Group Sp. z o.o., Warszawa 2006
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
- Hejduk I., *Mała i średnia firma*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 6.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994
- Laszczak M., *Kierowanie małą firmą*, Poltext, Warszawa 2004
- Małe i średnie przedsiębiorstwa*, red. N. Daszkiewicz, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007
- Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2004
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, PWE, Warszawa 2007

- Rossiter J.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACIDI, Warszawa 2000
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Sikor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Olsztyn 1999
- Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005
- Strużyńska J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1995
- Wynagrodzenia w małych i średnich firmach*, red. M. Juchnowicz, IPiSS, Warszawa 2005
- Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach*, red. K. Piotrkowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2002
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

CZĘŚĆ PIERWSZA

RAPORT Z BADAŃ ANKIETOWYCH

AUTORZY:

DR EWA KARPOWICZ

DR HAB. JOLANTA SZABAN, PROF. WSPiZ

DR HAB. CZESŁAW SZMIDT, PROF. WSPiZ

MGR JUSTYNA SZTUKOWSKA

MGR RENATA TROCHIMIUK

KIEROWNIK:

DR HAB. CZESŁAW SZMIDT, PROF. WSPiZ

CZESŁAW SZMIDT

WSTĘP

Trudno przecenić znaczenie podnoszenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach dla rozwoju gospodarki. Małe i średnie firmy stanowią około 99% wszystkich firm działających w Polsce i generują około 48% PKB, ponad $\frac{2}{3}$ osób aktywnych zawodowo zatrudnionych jest w tym sektorze. W Unii Europejskiej (małe i średnie firmy stanowią tam 99,8% wszystkich aktywnych przedsiębiorstw i zatrudniają ponad 66% zasobów siły roboczej) około $\frac{1}{3}$ corocznie tworzonych miejsc pracy związana jest z powstawaniem nowych, małych i średnich firm, przy czym generalnie przyrost zatrudnienia jest wyższy w sektorze MSP niż w dużych przedsiębiorstwach. Badania statystyczne prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny potwierdzają, że również w Polsce udział sektora MSP w tworzeniu miejsc pracy jest znaczny.¹

Niepokój natomiast budzą niewystarczające zdolności konkurencyjne polskich przedsiębiorstw. Postępujący proces integracji Polski z Unią Europejską oraz liberalizacja wymiany handlowej z zagranicą powodują konieczność szybkiego przystosowania polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji i funkcjonowania na wspólnym rynku. Niezbędne jest zatem osiągnięcie przez sektor MSP wyższego poziomu zdolności konkurowania zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, a jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej jest kształtowanie i rozwój kapitału ludzkiego. W nowej gospodarce tracą bowiem na ważności tradycyjne czynniki wytwórcze, a zyskuje nowy czynnik: wiedza. Jej nośnikiem jest kapitał ludzki, stąd tak ważna

¹ Por. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2004–2005*, red. A. Tokaj-Krzewska, S. Życiński, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006 oraz dokument „Przedsiębiorczość w Polsce 2006”, przyjęty przez Radę Ministrów 18 sierpnia 2006 roku.

działalność przedsiębiorców i państwa skierowana na podnoszenie jego wartości. Tego typu inicjatywy powinny się opierać na diagnozie aktualnego stanu zarządzania zasobami ludzkimi w MSP, która może stać się podstawą do określenia kierunków zmian i procesów naprawczych w kontekście wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Podnoszenie wartości kapitału ludzkiego przedsiębiorstw jest przedmiotem intensywnych działań w krajach UE. Szczególna rola, jaką przypisuje się zasobom ludzkim w organizacjach unijnych, widoczna jest chociażby w sposobach dystrybucji środków pomocowych, których znaczna część jest przeznaczona na realizację projektów szkoleniowych i doradczych, mających na celu podniesienie kwalifikacji menedżerów i specjalistów MSP oraz optymalizację struktur organizacyjnych. Niestety, skala wykorzystania tych funduszy przez polskich małych i średnich przedsiębiorców jest dość niska. Dbałość o rozwój MSP wykazują władze RP. Wśród założeń rządowych w ramach „Kierunków działań Rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw od 2003 do 2006 roku” pojawiają się wytyczne dotyczące zwiększenia konkurencyjności sektora MSP, między innymi przez wprowadzenie na wszystkich poziomach kształcenia programów edukacyjnych dotyczących przedsiębiorczości i innowacyjności oraz przez tworzenie warunków dostępu przedsiębiorców do szkoleń zapewniających wiedzę niezbędną do prowadzenia przedsiębiorstwa, a także tworzenie bardziej korzystnych dla MSP uregulowań związanych z prawem pracy.

Specyfika zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich firmach, w tym odmiennosc społecznych warunków pracy w porównaniu z dużymi firmami, stawia nowe wyzwania zarówno przed zarządzającymi nimi, jak i przed badaczami tych zjawisk. Zarówno budzący wątpliwości poziom zarządzania kapitałem ludzkim w MSP, jak i wyzwania związane z budowaniem gospodarki opartej na wiedzy, stały się głównymi przesłankami inspirującymi autorów do podjęcia pogłębionych badań dotyczących problematyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w MSP. Dodatkową inspiracją były badania pilotażowe wykonane na przełomie 2002 i 2003 roku przez pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi WSPiZ im. L. Koźmińskiego pod kierownictwem dr. A. Ludwicyńskiego pt. *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*.² Studia i analizy danych empirycznych wykazały znaczne różnice w jakości zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach o różnej wielkości i pochodzeniu (kapitał obcy contra kapitał polski).

Znajomość cech i jakości zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich firmach ma kluczowe znaczenie dla budowania społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Wyniki badań,

² Badania zrealizowano ze środków budżetowych przeznaczonych na realizację celów statutowych WSPiZ.

jakie przyniesie realizacja projektu, przyczynią się do oceny poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście antycypowanych już dzisiaj przyszłych wyzwań związanych z procesami globalizacji, a głównie z procesem integracji Polski z UE. Wykazanie zależności między jakością zarządzania zasobem ludzkim a konkurencyjnością firm może stać się silnym argumentem za inwestowaniem w kapitał ludzki, a nie tylko w innowacje technologiczne czy infrastrukturę.

Generalny stan wiedzy na temat zasobów ludzkich w MSP jest bardzo skromny. Nieliczne badania empiryczne prowadzone w ostatnich latach ujawniły między innymi, że:

- kapitał ludzki nie jest przedmiotem szczególnego zainteresowania kierownictw polskich małych i średnich przedsiębiorstw
- dominująca w przedsiębiorstwach okazuje się potrzeba obniżenia kosztów, aspekt kosztowy staje się więc najważniejszy również w podejściu do pracy ludzkiej
- przywiązywanie dużej wagi do wzrostu jakości oraz zadowolenia klientów rzadko idzie w parze z podejmowaniem konsekwentnych i programowych działań na rzecz kompleksowego doskonalenia zarządzania kapitałem ludzkim
- niewielka liczba firm może pochwalić się zaawansowanymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i są to przeważnie duże przedsiębiorstwa, często implementujące zachodnie standardy zarządzania
- kultury organizacyjne małych i średnich firm charakteryzują się głównie orientacją na cele i zadania oraz ekonomiczno-techniczne aspekty funkcjonowania firm
- głównym ośrodkiem władzy w małych i średnich przedsiębiorstwach są właściciele firm i członkowie zarządu; ranga ich pozycji powoduje, że władza jest tu w większym stopniu skoncentrowana na szczeblu zarządu niż w przedsiębiorstwach o większych rozmiarach.

Problemy zarysowane w powyższym zestawieniu mogą stanowić punkt wyjścia do pogłębionych badań i analiz weryfikujących i wzbogacających dotychczasowy, dość niski, stan wiedzy o zarządzaniu kapitałem ludzkim w MSP. Wydaje się zatem, że istnieje swoista nisza naukowa dotycząca zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich firmach.

W najnowszej literaturze dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstw i budowania ich pozycji strategicznej powszechnie podkreśla się, że przechodzenie od prostych do złożonych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na niematerialne aktywa organizacji, a zwłaszcza na kapitał ludzki firmy. Można postawić hipotezę, że z wymogiem takim mamy obecnie do czynienia zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, a ich dalszy rozwój będzie zależeć przede wszystkim od budowania przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale ludzkim.

W związku z tak sformułowaną hipotezą, pracownicy Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego podjęli się realizacji badań, których celem było dokonanie diagnozy zarządzania kapitałem ludzkim w MSP, określenie jego jakości oraz ustalenie ewentualnych zależności między jakością zarządzania zasobami ludzkimi a wybranymi parametrami konkurencyjności MSP. Celem badań była weryfikacja hipotez, które przedstawiamy poniżej.

Sposób zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich firmach odbiega od wzorców propagowanych przez naukę i stosowanych przez firmy wiodące w tym zakresie. Małe i średnie firmy cechuje żywiołowość procesów i niesformalizowany charakter wielu decyzji. Właściciele i członkowie zarządów w MSP stosują dość spontaniczne formuły polityki personalnej, realizowanej według menedżerskiego, nieplanowanego oficjalnie scenariusza. Procedury zarządzania zasobem ludzkim są w MSP w małym stopniu sformalizowane i rzadko oparte na ustalonych wzorcach. Zauważalne są natomiast następujące zjawiska:

- **brakuje formalnie zapisanej strategii zarządzania zasobem ludzkim**, co jest w wielu przypadkach prostą konsekwencją braku generalnej strategii firmy
- **planowanie zatrudnienia** ma charakter mało sformalizowany
- **dobór pracowników** odbywa się za pomocą bardzo skromnych narzędzi rekrutacji i selekcji
- **szkolenia** obejmują wąski zakres zagadnień, inicjowane są głównie wtedy, gdy wymaga tego prawo
- **wynagrodzenia** ustalane są arbitralnie, a reguły wynagradzania mają charakter niesformalizowany
- **oceny pracownicze** prowadzone w sposób systemowy są rzadkością
- **decyzje personalne** podejmuje najczęściej właściciel, a poziom ich profesjonalnego wsparcia jest bardzo niski.

Sposób zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich firmach znacząco wpływa na atmosferę społeczną i relacje interpersonalne w środowisku pracy. Procedury i decyzje personalne oddziałują bezpośrednio na relacje między kierownictwem a podwładnymi, a także na stosunki między pracownikami. Relacje z współpracownikami w MSP tworzone są przede wszystkim w bezpośrednim kontakcie, nie są uwikłane w liczne zmienne pośredniczące, nie są kształtowane przez wyrafinowane metody modelowania społecznych zachowań, mają bardziej indywidualny charakter i są formowane w sposób niewymuszony ustalonymi kanonami, rzadziej opierają się na narzuconych standardach i wyuczonych regułach. W relacjach człowiek–człowiek więcej pojawia się elementów niezrozumiałych i nieprzewidywalnych. Bezpośredniość stosunków nie oznacza więc bezproblemowości.

Ze względu na jakościowy charakter hipoteza ta będzie podlegała weryfikacji przede wszystkim w fazie badań pogłębionych.

Istnieje zależność między jakością zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich przedsiębiorstwach a ich konkurencyjnością. Hipotezę tę traktujemy jako główną dla realizowanego procesu badawczego. Konkurencyjność jest postrzegana jako proces, który ma z natury rzeczy charakter dynamiczny i podlega ciągłym zmianom. Relacje między zarządzaniem kapitałem ludzkim a konkurencyjnością przebiegają dwukierunkowo:

- Zakorzenionym w przedsiębiorstwie elementom zarządzania zasobem ludzkim można przypisać znaczący wpływ na konkurencyjność, na przykład właściwa rekrutacja czy odpowiednio dobrane szkolenia przyczyniają się do wzrostu produkcji lub usług oraz do poprawy ich jakości. Elementy oddziałujące na poziom konkurencyjności należałoby traktować jako przesłanki konkurencyjności przedsiębiorstwa, można więc je określić mianem prekonkurencyjnych.
- Pewne elementy zarządzania zasobem ludzkim obecne w przedsiębiorstwie w określonym przedziale czasu można uznać za następstwa uprzedniego osiągnięcia odpowiedniego poziomu konkurencyjności, na przykład uzyskane dzięki dobrej pozycji na rynku środki finansowe przeznaczają się na finansowanie poszczególnych elementów zarządzania, dzięki czemu następuje poprawa jego jakości. Elementy zarządzania zasobem ludzkim uzyskane dzięki warunkom stworzonym przez dobrą pozycję na rynku można określić mianem postkonkurencyjnych.

Możemy zatem mówić o silnym, obustronnym oddziaływaniu zarządzania zasobem ludzkim i czynników konkurencyjności. Uwidacznia się to ze szczególną mocą w małych i średnich firmach, których potencjał techniczny i finansowy z reguły nie jest duży.

ROZDZIAŁ PIERWSZY

CHARAKTERYSTYKA BADANYCH FIRM

Ankieta kierowana była do osób zarządzających firmami, przede wszystkim do właścicieli lub członków zarządu. W badaniu wzięły udział 162 osoby reprezentujące firmy zatrudniające do 249 osób. Wśród respondentów znalazło się 59 kobiet i 97 mężczyzn. Sześć ankietowanych osób nie wskazało w ankiecie swojej płci.

1.1. WIELKOŚĆ I FORMY ZATRUDNIENIA W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Pytanie 40. w kwestionariuszu ankiety dotyczyło form zatrudnienia stosowanych dla różnych grup pracowników i współpracowników badanych firm w momencie przeprowadzania badań (marzec–czerwiec 2005 roku). Zostało ono omówione jako pierwsze, gdyż jego wyniki mają podstawowe znaczenie dla określenia kategoryzacji firm na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Stan zatrudnienia analizowano, uwzględniając:

- umowy o pracę na okres próbny
- umowy o pracę na czas określony (poza okresem próbnym)
- umowy o pracę na czas nieokreślony.

Dane dotyczące zatrudnienia podało 149 badanych firm. W związku z tym wszystkie analizy uwzględniające wielkość zatrudnienia firm w dalszej części raportu prowadzone są dla tej grupy firm.

W mniejszym raporcie za główne kryterium podziału firm przyjęto wielkość zatrudnienia.

Klasyfikację badanych przedsiębiorstw według stanu zatrudnienia przedstawia tabela 1¹.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw według stanu zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi ²
0–9	2	1,3
10–49	76	51,1
50–149	48	32,2
150–249	23	15,4

N=149

W badaniu wzięły udział 2 mikroprzedsiębiorstwa. Pozostałe firmy skategoryzowano według podziału: małe – do 49 zatrudnionych osób, średnie podzielono na dwie kategorie: „małe/średnie” – 50–149 i „duże/średnie” – 150–249 osób. Tabela 2 prezentuje stosowane w badanych firmach formy zatrudnienia.

Tabela 2. Struktura form zatrudnienia w badanych firmach

Forma zatrudnienia	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Umowa o pracę na okres próbny	67	45,0
Umowa o pracę na czas określony (poza okresem próbnym)	123	82,6
Umowa o pracę na czas nieokreślony	140	94,0
Umowa-zlecenie	68	45,6
Umowa o dzieło	22	14,8
Zakup usług od pracowników prowadzących własne przedsiębiorstwo	24	16,1
Pracownicy czasowi (z agencji pracy czasowej)	3	2,0

¹ Źródłem wszystkich tabel i rysunków niniejszego raportu są badania własne.

² W związku z różnymi brakami danych w odpowiedziach na poszczególne pytania, przyjęto założenie, że struktura procentowa odpowiedzi będzie każdorazowo obliczana tylko od liczby odpowiedzi merytorycznych.

Wśród badanych firm najbardziej popularne są tradycyjne formy zatrudnienia, regulowane stosunkiem pracy, tj. umowy o pracę zarówno na czas określony, jak i nieokreślony (odpowiednio 82,6% i 94%), a także na okres próbny (45% badanych). Z elastycznych form korzysta niewielki odsetek firm. Zaledwie trzy firmy zatrudniają pracowników czasowych (2% ogółu badanych), 24 firmy (ok. 16%) współpracują z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą (samozatrudnienie). Zawieranie umów-zleceń praktykuje około 45% przedsiębiorstw, umowy o dzieło zaś cieszą się zdecydowanie mniejszą popularnością (około 15% wskazań).

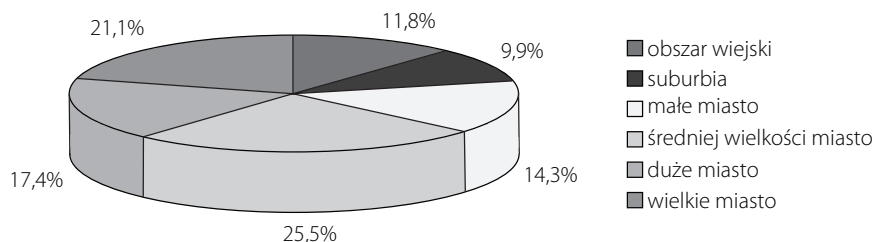
Jeżeli przez elastyczne formy zatrudnienia rozumie się umowy o pracę na czas określony, umowy-zlecenia, umowy o dzieło oraz współpracę z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą, to tych form zatrudnienia występuje wiele. Natomiast cechą MSP jest to, że w niewielkim stopniu występuje zatrudnianie pracowników czasowych.

1.2. LOKALIZACJA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie lokalizacji swoich przedsiębiorstw poprzez dokonanie wyboru spośród następujących opcji:

- A – obszar wiejski
- B – miejscowość w bliskiej okolicy wielkiego miasta (suburbia)
- C – małe miasteczko (do 20 tys. mieszkańców)
- D – średniej wielkości miasto (20 tys. – 100 tys. mieszkańców)
- E – duże miasto (100 tys. – 500 tys. mieszkańców)
- F – wielkie miasto (więcej niż 500 tys. mieszkańców).

Odnotowano 161 wskazań na 162 badane firmy. Rozkład odpowiedzi na pytanie o lokalizację firmy przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw

Jednym z kryteriów doboru przedsiębiorstw do badań była lokalizacja firmy w określonym województwie. Założono, że zostaną przebadane firmy z 6 spośród 16 istniejących województw. Poza firmami z województwa mazowieckiego w próbie badawczej znalazły się firmy z województw: opolskiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego, wielkopolskiego i śląskiego, co stworzyło możliwość uwzględnienia w kompozycji próby

firm z regionów o różnym poziomie rozwoju gospodarczego, tradycji i sytuacji na rynku pracy. Niestety, nie udało się uzyskać porównywalnych liczb zwrotów ankiet z poszczególnych województw. Tabela 3 przedstawia lokalizację badanych przedsiębiorstw.

Tabela 3. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw według województw

Nazwa województwa	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Mazowieckie	67	42,4
Opolskie	17	10,8
Śląskie	1	0,6
Świętokrzyskie	10	6,3
Warmińsko-mazurskie	29	18,4
Wielkopolskie	34	21,5

N=158

W badaniu najliczniej reprezentowane są firmy z województwa mazowieckiego (67 wskazań) oraz wielkopolskiego (34 firmy). Struktura geograficzna badań nie jest w pełni reprezentatywna dla całego kraju, ale szeroka, pozwalająca uznać, że przedstawione wyniki badań są charakterystyczne dla wielu przedsiębiorstw o podobnej specyfice do tych, które były przedmiotem badań.

1.3. PROFIL DZIAŁALNOŚCI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Firmy biorące udział w naszym badaniu reprezentowały różne formy działalności – od czysto produkcyjnej do czysto handlowej, poprzez działalność usługową niehandlową czy mieszaną, tj. łączącą wszystkie te typy (por. tabela 4).

Wśród 30 firm zajmujących się wyłącznie produkcją znajdują się producenci:

- artykułów spożywczych i napojów (EKD3 15) – 7 firm
- mebli oraz produktów gdzie indziej niesklasyfikowanych (EKD 36) – 5 firm
- metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn (EKD 28) – 4 firmy
- wyrobów gumowych i wyrobów z tworzyw sztucznych (EKD 25) – 3 firmy

³ Europejska Klasyfikacja Działalności.

Tabela 4. Rodzaj działalności badanych firm

Rodzaj działalności	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Działalność produkcyjna	30	18,6
Działalność handlowa	21	13,0
Działalność usługowa	10	6,2
Działalność mieszana	100	62,1

N=161

- wyrobów włókienniczych (EKD 17) – 2 firmy
 - masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru (EKD 21) – 2 firmy
 - produktów wydawniczych; poligrafia i reprodukcja nośników (EKD 20) – 2 firmy
 - wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych (EKD 26) – 2 firmy
 - maszyn i aparatury elektrycznej gdzie indziej niesklasyfikowanych (EKD 31) – 1 firma
 - instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych (EKD 33) – 1 firma
 - pozostałego sprzętu transportowego (EKD 35) – 1 firma.
- Wśród 21 firm zajmujących się wyłącznie handlem znajdują się następujące firmy:
- hurtownicy produktów gdzie indziej niesklasyfikowanych (EKD 51.9) – 7 firm
 - sklepy wyspecjalizowane (nowe produkty) (EKD 52.4) – 5 firm,
 - hurtownicy produktów żywnościowych, napojów i tytoniu (EKD 51.3) – 4 firmy
 - sklepy niewyspecjalizowane (EKD 52.1) – 2 firmy
 - hurtownicy artykułów użytku domowego i osobistego (EKD 51.4) – 1 firma
 - sprzedaż hurtowa realizowana na zlecenie (EKD 51.1) – 1 firma
 - sprzedaż detaliczna paliw (EKD 50.5) – 1 firma.

Na 10 firm zajmujących się świadczeniem usług niehandlowych każda reprezentuje inny rodzaj działalności, tj.:

- budownictwo
- doradztwo, szkolenia
- geodezja – kartografia i projekty
- przygotowanie do druku, agencja reklamowa
- transport osób
- transport, spedycja, agencje celne

- usługi finansowe, czynności bankowe
- usługi pasażerskiego transportu lądowego
- rozpraszanie wody
- zabezpieczenie antykorozyjne konstrukcji stalowych.

Najliczniej reprezentowaną w badaniu grupę stanowią przedsiębiorcy prowadzący mieszaną działalność (100 firm). Jest to działalność:

- handlowo-produkcyjna – prowadzi ją 41 firm
- handlowo-usługowa – prowadzi ją 26 firm
- produkcyjno-usługowa – prowadzi ją 8 firm
- produkcyjno-handlowo-usługowa – prowadzi ją 25 firm.

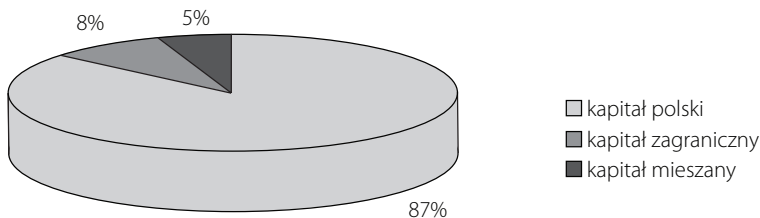
Wysoką popularność mieszanych form działalności można tłumaczyć specyfiką sektora MSP, w którym szczególnie małe firmy często dywersyfikują sferę swoich zainteresowań biznesowych i dostosowują profil działania do zmieniającej się sytuacji na rynku. Firmy te są bardziej elastyczne niż duże przedsiębiorstwa, zarówno w sferze zmiany profilu na przykład produkcji, jak i wprowadzania nowych usług. Można ponadto domniemywać, że zajmując się na przykład produkcją i zarazem handlem, oszczędzają na kosztach, które musiałyby ponieść, gdyby korzystały z usług innych firm.

1.4. STRUKTURA KAPITAŁOWA BADANYCH FIRM

W badaniach rozwiązań odnoszących się do zarządzania ludźmi w relacji do poziomu konkurencyjności małych i średnich firm, nie bez znaczenia jest kwestia pochodzenia kapitału firmy. Zapytaliśmy respondentów o strukturę kapitałową ich firm, zakładając trzy opcje wyboru:

- kapitał polski
- kapitał zagraniczny
- kapitał mieszany.

Na pytanie „Jaka jest struktura kapitałowa firmy?” odpowiedziało 161 respondentów na 162 badane przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 przedstawiono rozkład procentowy wskazań dla ważnych odpowiedzi.



Rysunek 2. Pochodzenie kapitału

Zdecydowaną większość (87%) wśród badanych firm stanowią przedsiębiorstwa polskie. Zaledwie 8% to firmy z kapitałem obcym, 5% zaś to

spółki z kapitałem zarówno rodzimym, jak i zagranicznym. Wyniki badań będą więc charakteryzowały przede wszystkim sytuację w przedsiębiorstwach z kapitałem krajowym, choć – równocześnie – będzie możliwe obserwowanie wyników pod kątem występowania tendencji do odmiennych rozwiązań w firmach z kapitałem zagranicznym lub mieszanym.

1.5. FORMA PRAWNA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Tabela 5 obrazuje rozkład wyników pytania „Jaka jest forma prawna firmy?”. W przypadku pięciu ankiet wystąpił brak odpowiedzi.

Tabela 5. Forma prawna badanych firm

Forma prawna	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Spółka akcyjna	11	6,9
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	65	40,9
Spółka komandytowa	2	1,3
Spółka jawna	34	21,4
Spółka cywilna	4	2,5
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej	33	20,8
Inne	8	6,3

N=157

Najczęściej występującą formą prawną badanych przedsiębiorstw była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (40,9%). W badaniu udział wzięły 33 firmy prowadzone na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej (20,8%) oraz 34 przedsiębiorstwa działające jako spółki jawne (21,45%). Spółki akcyjne to jedynie 6,9% ogółu badanych. Wśród badanych firm są zaledwie dwie spółki komandytowe (1,3%) i 4 spółki cywilne (2,5%). Na inne, niewymienione formy prawne wskazało 8 firm (6,3%). Wśród nich znalazły się:

- spółdzielnia – 6 wskazań
- zakład budżetowy miasta – 1 wskazanie
- jednostka badawczo-rozwojowa – 1 wskazanie.

Przy zakładaniu małej lub średniej firmy ważny jest optymalny wybór formy prawnej. Wysoką popularność spółek z ograniczoną odpowiedzialnością wśród badanych firm (40,9%) można tłumaczyć tym, że są

one dobrą formą prowadzenia działalności zarówno przy wymagających dużego kapitału i bardzo ryzykownych przedsięwzięciach, jak też przy niewielkim biznesie. Zachętą do zakładania tego typu spółek jest też niewątpliwie to, że zasadniczo wspólnicy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nie odpowiadają za jej zobowiązania osobistym majątkiem. Istotne znaczenie mają też stosunkowo niskie koszty założenia takiej firmy. Ryzykiem, jakie podejmuje właściciel, jest zobowiązanie do odpowiedzialności majątkiem osobistym w przypadku spłaty zobowiązań powstałych wskutek działalności firmy. Jak wynika z naszych badań, dość wysoki odsetek właścicieli firm podejmuje takie ryzyko (20,8%).

Podobny odsetek badanych (21,4%) zdecydował się na założenie spółki jawnej. Dla osób, które nie dysponują dużym kapitałem, a chcą założyć biznesu razem ze współnikiem, właśnie ta forma jest idealna. Przy rejestracji tego typu spółki nie ma wymagań kapitałowych (jak w przypadku sp. z o.o.), ale za to właściciele odpowiadają majątkiem osobistym za zobowiązania firmy (co nie ma miejsca w przypadku sp. z o.o.).

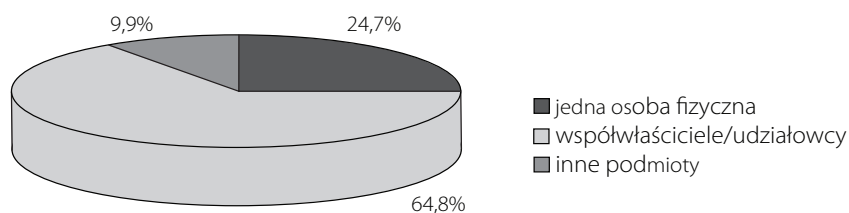
Można zatem wyróżnić trzy główne typy firm biorących udział w naszych badaniach:

- firmy, których właściciele skłonni byli podejmować ryzyko prowadzenia biznesu razem z dwoma, ewentualnie trzema współnikami, decydując się jednocześnie na wniesienie relatywnie dużego kapitału, w zamian za brak ryzyka związanego z poręczeniem majątkiem osobistym (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością)
- firmy, których właściciele współtworzyli biznes z dwoma lub trzema współnikami bez dużego kapitału początkowego, ryzykując własnym majątkiem w przypadku niepowodzenia działalności (spółki jawne)
- firmy jednoosobowe, których właściciele preferują działalność na własny rachunek i jednocześnie indywidualną odpowiedzialność (osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej).

1.6. STRUKTURA WŁASNOŚCI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Respondenci zostali zapytani także o liczbę osób (podmiotów) będących właścicielami ich firm, a także o typy własności. Na pytanie, które brzmiało: „Kto jest właścicielem firmy?”, odpowiedziało 161 respondentów na 162 badane przedsiębiorstwa.

Relatywnie wysoka liczba badanych firm to własność jednej osoby fizycznej (40 wskazań, tj. 24,7%). Największą grupę reprezentują w badaniu firmy należące do kilku właścicieli (105 podmiotów, tj. 64,8% ważnych odpowiedzi). Najliczniej reprezentowane są dwuosobowe spółki (51 firm), na drugim miejscu znajdują się firmy mające trzech właścicieli (16 wskazań), czterosobowy skład właścicieli zaś wystąpił w przypadku 8 ze 105 firm mających więcej niż jednego właściciela (por. tabela 6).

**Rysunek 3.** Właściciele firm**Tabela 6.** Liczba współwłaścicieli/udziałowców badanych firm

Liczba współwłaścicieli/udziałowców	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
1	6	5,9
2	51	50,0
3	16	15,7
4	8	7,8
5	3	2,9
6	3	2,9
7	1	1,0
8	1	1,0
14	1	1,0
16	1	1,0
20	1	1,0
25	1	1,0
37	1	1,0
41	1	1,0
44	1	1,0
45	1	1,0
79	1	1,0
100 i więcej	4	4,0

N=102

Inne podmioty będące właścicielami firm (16 wskazań, tj. 9,9% badanych ogółem firm) wskazały na rozwiązania zaprezentowane w tabeli 7.

Tabela 7. Typy właścicieli firm

Właściciel	Liczba wskazań
Członkowie spółdzielni	3
Gmina/miasto	4
Skarb Państwa	3
Zagraniczna firma/osoba prawna	5
Akcjonariusze prywatni oraz Skarb Państwa	1
Ogółem	16

Ogromna różnorodność badanych firm, z punktu widzenia liczby właścicieli i ich typów, świadczy o wielości występujących rozwiązań. Jest to czynnik, który można uznać za zwiększający gamę sytuacji występujących w badaniach i podnoszący ich reprezentatywność.

1.7. POZIOM WYKSZTAŁCENIA CZŁONKÓW ZARZĄDÓW BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

W ankiecie znalazło się także pytanie o poziom wykształcenia członków zarządu. Wyodrębniliśmy następujące grupy firm:

- A – firmy, w których członkowie zarządu nie mają wykształcenia wyższego
- B – firmy, w których członkowie zarządu legitymują się zarówno wykształceniem średnim, jak i wyższym
- C – firmy, których wszyscy członkowie zarządu legitymują się wykształceniem wyższym
- D – firmy, w których przynajmniej jeden członek zarządu legitymuje się co najmniej stopniem naukowym doktora.

Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 8.

Informacji o wykształceniu członków zarządu nie podano w 57 przypadkach na 162 badane przedsiębiorstwa. Z uzyskanych danych wynika, że zdecydowana większość firm jest kierowana przez osoby mające wykształcenie wyższe, z czego w 56% badanych firm w zarządach znajdują się wyłącznie osoby legitymujące się wykształceniem wyższym, około 41% firm zarządzanych jest zarówno przez osoby z wykształceniem średnim, jak i wyższym, a zaledwie 2,8% zarządów firm reprezentowanych jest przez osoby, z których żadna nie ma wykształcenia wyższego.

Tabela 8. Poziom wykształcenia zarządu

Przedziały poziomu wykształcenia	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
A	3	2,9
B	43	40,9
C	57	54,3
D	2	1,9

N=105

Można zatem skonstatować, że małe i średnie firmy reprezentowane w naszym badaniu są kierowane przez osoby o wysokim poziomie wiedzy – jeśli uznamy, że potwierdza go dyplom szkoły wyższej. Trudno wnioskować, czy respondenci podnosili swoje kwalifikacje formalne w trakcie prowadzenia biznesu czy też już w momencie zakładania spółek legitymowali się wyższym wykształceniem. Nie pytaliśmy bowiem ani o wiek członków zarządu, ani o datę ukończenia studiów i ich kierunek. Niemniej jednak, można mówić o pewnej dbałości o rozwój własny badanych przedsiębiorców, a także o kryteriach doboru wspólników reprezentujących w większości dobrze wykształconą część społeczeństwa. Struktura wykształcenia naszych respondentów pozwala oczekiwać, że rozumieją oni znaczenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi i powinni dążyć do ich właściwego wykorzystania.

1.8. HISTORIA POWSTANIA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badane przedsiębiorstwa mają różny staż obecności na rynku. Najstarsza spółka biorąca udział w badaniu zarejestrowana została pod koniec XIX wieku (w 1889 roku), najmłodsza zaś w 2005 roku.

Dane dotyczące okresu powstania firm przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Okres powstania firm

Lata	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Do 1980	19	11,9
1981–1989	36	22,6
1990–1994	65	40,8
1995–1999	28	17,6
2000 i więcej	11	6,9

N=159

W badaniu wzięło udział 19 firm legitymujących się ponad 25-letnim stażem obecności na rynku. Między rokiem 1981 a 1989 powstało 36 przedsiębiorstw. Najwięcej spośród badanych firm powstało tuż po upadku systemu socjalistycznego. W latach 1990–1994 „młody polski kapitalizm” zyskał 65 firm, reprezentowanych w niniejszym badaniu. W latach 1995–1999 powstało 28 firm biorących udział w badaniach. Kilkuletnim stażem na rynku legitymuje się 11 ze 159 firm.

Rozpiętość okresu powstawania firm biorących udział w badaniu jest bardzo duża. W większości przypadków liczą one sobie więcej niż 10 lat (ponad 75%). Tak długa obecność na rynku może oznaczać, że firmy te potrafiły utrzymać wystarczająco wysoki poziom konkurencyjności, a procesy zarządzania zasobami ludzkimi mogły się już w nich ustabilizować i uzyskać swoisty styl.

Interesowała nas nie tylko sama data, ale i okoliczności powstania badanych firm. Spodziewaliśmy się zastać inną jakość zarządzania ludźmi w firmach, które powstały „od podstaw”, a inną na przykład w firmach powstałych z przekształcenia firmy państwowej w prywatną. Badanym zostało więc postawione pytanie o sposób, w jaki powstało ich przedsiębiorstwo. Wyniki prezentuje tabela 10.

Tabela 10. Sposób powstania firm

Sposób powstania	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Od podstaw	137	86,2
Poprzez przekształcenie spółki osobowej w inną spółkę prawa handlowego	1	0,6
Poprzez fuzje przedsiębiorstw	2	1,3
Poprzez podział innego przedsiębiorstwa	4	2,5
Poprzez prywatyzację przedsiębiorstwa państwowego	10	6,3
Poprzez komercjalizację przedsiębiorstwa państwowego	3	1,9
Inne	2	1,3

N=159

Zdecydowana większość badanych firm została założona od podstaw – 137 podmiotów (86%). Dzięki prywatyzacji i komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego powstało 13 (ok. 8%) badanych spółek. Pozostałe, nieliczne wskazania dotyczą powstania firmy przez podział innego przedsiębiorstwa (4 wskazania), przez fuzje przedsiębiorstw (2 wskazania), przez przekształcenie spółki osobowej w inną spółkę prawa handlowego

(1 firma) oraz inne sposoby, niewymienione w ankiecie (2 firmy). Większość (86%) badanych firm wypracowywała zatem od podstaw swoisty system zarządzania ludźmi, zgodnie z naturalnym rytmem rozwoju biznesu, a zaledwie 14% mogło odziedziczyć określone schematy postępowania w sprawach personalnych i kulturę organizacyjną firm-matek.

ROZDZIAŁ DRUGI

ORGANIZACJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

2.1. PODMIOTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

W małych i średnich firmach szczególną rolę w całym procesie zarządzania, a przede wszystkim w zarządzaniu zasobami ludzkimi, odgrywają właściciele i członkowie zarządu, którzy często osobiście uczestniczą w procesach doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników.

Istotnym warunkiem skutecznego procesu zarządzania ludźmi jest jednak także właściwa struktura i organizacja służb pracowniczych, zwłaszcza w firmach o większym zatrudnieniu, w których właściciele lub członkowie zarządu nie są w stanie bezpośrednio realizować wszystkich elementów procesu zarządzania ludźmi. W badaniu zajęto się między innymi stopniem rozbudowania istniejących struktur służb pracowniczych w małych i średnich firmach.

Pytanie 1 ankiety dotyczyło osób, które w badanych firmach zajmują się sprawami personalnymi (por. tabela 11).

W większości badanych firm sprawami personalnymi zajmuje się specjalnie wyznaczona osoba (około 52%) lub osoba (osoby) zatrudniona w wyodrębnionej komórce zarządzania personelem (około 28%). Tam, gdzie sprawy personalne połączone są z innymi działaniami, najczęściej występuje połączenie spraw personalnych i księgowo-finansowych (10%), a w 8,5% wiążą się one z inną działalnością firmy. Ten najczęstszy typ połączenia wydaje się logiczny z punktu widzenia racjonalnego zatrudnienia w małych i w średnich firmach, dużą część działań o charakterze księgowo-finansowym stanowią bowiem szeroko rozumiane,

Tabela 11. Podmioty zarządzania ludźmi

Podmioty zarządzania ludźmi	% odpowiedzi
Komórka zajmująca się wyłącznie sprawami personalnymi	27,8
Komórka zajmująca się między innymi sprawami personalnymi	18,5
Osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw personalnych	51,9
Firma zewnętrzna	3,7

N=162

a zarazem skomplikowane, sprawy płacowe i inne rozliczenia finansowe dotyczące zatrudnionych (np. składki do ZUS, wynagrodzenia za czas nieobecności spowodowanej chorobą).

Zlecenie na zewnątrz spraw zarządzania personelem (czyli outsourcing) jest rzadko spotykane – występuje tylko w 5 firmach (jednej zatrudniającej 50–149 osób i aż w czterech zatrudniających do 49 pracowników). Outsourcing z wykorzystaniem wyspecjalizowanych firm zajmujących się kompleksowo sprawami personalnymi stosują na ogół firmy większe i bogatsze, mogące odpowiednio zapłacić za wysoko wyspecjalizowane usługi, najczęściej wykorzystujące nowoczesne komputerowe programy obsługi procesów zarządzania personelem. Ze względu na liczbę zatrudnionych osób, wynajmowanie firmy zewnętrznej w sektorze MSP bywa mniej uzasadnione, a często również zbyt kosztowne.

W 44 firmach, w których są wyodrębnione komórki personalne, pracuje różna liczba osób (zob. tabela 12).

Tabela 12. Liczba podmiotów zarządzania kadrami

Liczba podmiotów	% ważnych odpowiedzi
Jedna osoba	59,1
Dwie	29,5
Trzy	6,8
Cztery	4,5

N=44

Firmy, w których pracują 3–4 osoby w komórce kadrowej (w sumie jest tych firm 5), to organizacje zatrudniające najwięcej osób. Potrzebne im są fachowe siły zajmujące się problematyką zarządzania zasobami

ludzkimi w tzw. wymiarze twardym, czyli odpowiedzialne za wszystkie sprawy formalne związane z zatrudnieniem, a przy większej liczbie pracowników jedna osoba czy nawet dwie osoby nie dałyby sobie rady ze wszystkimi kwestiami natury biurokratycznej.

A oto, jak wyglądają zależności między wielkością firmy a tym, kto zajmuje się w niej sprawami personalnymi (por. tabela 13). Przypomnijmy, że sprawami tymi zajmować się może (pytanie 1):

- komórka zajmująca się wyłącznie sprawami personalnymi
- komórka zajmująca się między innymi sprawami personalnymi
- osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw personalnych
- firma zewnętrzna (na zasadzie outsourcingu).

Tabela 13. Zależność między wielkością firmy a podmiotami zarządzania ludźmi (w %)

Wielkość firmy	Podmioty zarządzania ludźmi			
	komórka zajmująca się wyłącznie sprawami personalnymi	komórka zajmująca się między innymi sprawami personalnymi	osoba (osoby) wyznaczona do prowadzenia spraw personalnych	firma zewnętrzna (na zasadzie outsourcingu)
0–9 N=2	0,0	0,0	100,0	0,0
10–49 N=77	7,9	26,3	61,8	5,3
50–149 N=48	39,6	10,4	47,9	2,1
150–249 N=24	56,5	13,0	34,8	0,0

W mikrofirmach sprawami personalnymi zajmują się wyłącznie wyznaczone osoby. Podobnie jest najczęściej w małych firmach, chociaż często (26,3%) jest to komórka łącząca prace w dziedzinie zarządzania personelem z innymi. W około 40% średnich lub małych firmach jest to komórka zajmująca się wyłącznie sprawami personalnymi, choć najczęściej pracuje w niej jedna osoba. W średnich lub dużych firmach najczęściej (56,5%) jest to oddzielna komórka wyłącznie do spraw personalnych. Wyraźnie widoczna jest ewolucja form organizacyjnych obsługi procesów zarządzania ludźmi, w miarę wzrostu firmy.

Okazuje się, co było do przewidzenia, że największe firmy z badanej grupy MSP najczęściej dysponują specjalną komórką do spraw personalnych, natomiast nie korzystają z możliwości outsourcingu. W firmach

mikro (dwa przypadki) sprawami personalnymi zajmuje się tylko jedna osoba, ale dotyczy to także pozostałych firm, z wyjątkiem wspomnianych firm największych, chociaż i w nich dość często sprawy zarządzania ludźmi powierzone są tylko jednej osobie – ma to miejsce w przeszło połowie deklaracji (80 przypadków).

Interesujące wydawało się także zanalizowanie przedstawionej poniżej zależności (por. tabela 14). Dotyczyła ona tego, czy istnieje związek pomiędzy tym, **kto** zajmuje się w firmie sprawami personalnymi (pytanie 1) a tym, **jaki jest kapitał firmy**:

Tabela 14. Zależność między kapitałem firmy a podmiotami zarządzania ludźmi (w %)

Kapitał firmy	Podmioty zarządzania ludźmi			
	komórka zajmująca się wyłącznie sprawami personalnymi	komórka zajmująca się między innymi sprawami personalnymi	osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw personalnych	firma zewnętrzna (na zasadzie outsourcingu)
Kapitał polski N=140	27,9	17,9	52,1	3,6
Kapitał zagraniczny N=13	30,8	23,1	53,8	0,0
Kapitał mieszany N=8	25,0	25,0	37,5	16,7

Z zestawienia z tabeli 14 wynika, że zmienna „kapitał firmy” nie ma istotnego wpływu na to, kto zajmuje się w firmie sprawami personalnymi.

2.2. PROCEDURY ZARZĄDZANIA LUDŹMI STOSOWANE W FIRMACH

Na podstawie odpowiedzi na pytanie 2 ankiety zostały omówione podstawowe działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, charakteryzujące stopień jego zaawansowania. Każdy z tych wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi został szczegółowo omówiony w dalszej części raportu.

Pytanie to sondowało w sposób ogólny kwestię realizacji różnorodnych działań w dziedzinie zarządzania ludźmi. W pytaniu zawarta była lista przedsięwzięć, jakie mogą podejmować przedsiębiorstwa w ramach

zarządzania zasobami ludzkimi, a respondenci proszeni byli o wskazanie tych przedsięwzięć, które są realizowane w ich firmach. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Które z poniższych działań są realizowane w Pana(i) firmie?” przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Procedury zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w firmach sektora MSP

Typ działań	Liczba wskazań	% wskazań
Planowanie zatrudnienia na co najmniej rok	59	39,6
Dobór (rekrutacja i selekcja) pracowników z użyciem zróżnicowanych metod	140	94,0
Okresowe oceny pracownicze	87	58,4
System nagród i kar ustalony przez firmę	106	71,1
Pozabowiązkowe szkolenia pracowników	93	62,4
Wykorzystanie informatycznych programów kadrowych	59	39,6

Tabela 15 wskazuje, że **planowanie zatrudnienia** na co najmniej jeden rok stosuje się w 2 przedsiębiorstwach na 5. Oznacza to, że w większości firm (60,4%) o takim planowaniu się nie myśli.

Analiza realizacji poszczególnych działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach o różnej wielkości zatrudnienia przedstawiono w tabelach 16–22.

2.2.1. Planowanie zatrudnienia

Z tabeli 16 wynika, że z badanej próby tylko w grupie największych przedsiębiorstw przeważają firmy konstruuujące co najmniej roczne plany zatrudnienia. Większość firm z pozostałych kategorii takich planów nie buduje. Najrzadziej plany takie są stosowane w firmach małych.

Zjawisko braku planów zatrudnienia trudno poddać jednoznacznej ocenie – nie można jednoznacznie stwierdzić, czy świadczy to o przedsiębiorcach dobrze czy też źle. Sytuacja na rynku pracy w momencie przeprowadzania badań była dla pracodawców korzystna: skutek bezrobocia to pracodawca mógł dyktować warunki i „przebierać” wśród chętnych do pracy – ta okoliczność zapewne wpłynęła na dość swobodny stosunek właścicieli firm do planowania, o którym mowa w pytaniu. Z drugiej jednak strony w warunkach nasilającej się konkurencji sprawa racjonalnego wykorzystywania wszelkich zasobów firmy powinna być priorytetem dla jej zarządu. Zasoby ludzkie należą, jak już niejednokrotnie wspomniano, do najważniejszych – planowanie związane

Tabela 16. Zależność między wielkością firmy a planowaniem zatrudnienia na co najmniej rok (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	planowanie zatrudnienia	brak planowania
0–9 N=2	0,0	100,0
10–49 N=76	31,6	68,4
50–149 N=48	43,8	56,2
150–249 N=23	60,9	39,1

z liczebnością i jakością personelu powinno być jedną z podstawowych czynności planistycznych. Nie jest ono jednak stosowane przez większość przedsiębiorców. Być może ma to związek z charakterystycznymi dla naszych czasów częstymi zmianami w otoczeniu organizacji (wahania liczby klientów, reakcje konkurentów itp.), które powodują konieczność częstego modyfikowania przyjętych planów. Zapewne z tego właśnie powodu wiele firm nie podejmuje trudu planowania zatrudnienia (na co najmniej rok); wychodzą one bowiem z założenia, że planowanie, które wciąż musi być korygowane, mija się z celem.

2.2.2. Proces doboru pracowników

Dobór pracowników, czyli rekrutacja i selekcja, musi być przeprowadzony we wszystkich firmach. Jednak w niektórych przedsiębiorstwach uzyskaliśmy odpowiedzi świadczące o tym, że takie czynności nie są stosowane. Czy oznacza to, że działań rekrutacyjnych w ogóle się nie podejmuje? Zatrudniając nowego pracownika, trzeba zastosować choćby szczątkowe procedury: dokonać przeglądu złożonych dokumentów, przeprowadzić krótką, przynajmniej nieformalną rozmowę z kandydatem. Jednak w pytaniu zawarta była formuła: „dobór z użyciem zróżnicowanych metod” – i to zapewne ona zadecydowała o tym, że część respondentów odpowiedziała na pytanie przecząco, uznając że szczególnie zróżnicowanych metod w ich firmie się nie stosuje. Nie oznacza to więc, że firma nie zajmuje się doбором własnych pracowników, a jedynie to, że termin „rekrutacja i selekcja” rozumiany jest jako dobór z zastosowaniem bardziej szerokiego asortymentu metod, i dlatego został przez niektórych potraktowany jako termin zastrzeżony dla procedury rozbudowanej, wieloetapowej, złożonej ze sformalizowanych elementów.

Tabela 17. Zależność między wielkością firmy a doбором pracowników (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	sformalizowany proces doboru	spontaniczny proces doboru
0-9 N=2	100,0	0,0
10-49 N=76	92,1	7,9
50-149 N=48	93,7	6,3
150-249 N=23	100,0	0,0

Wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na stosowanie zróżnicowanych metod rekrutacji i selekcji. Są one praktykowane we wszystkich badanych przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 150 pracowników. Wśród mniejszych zdarzają się firmy, w których dobór pracowników nie jest prowadzony z użyciem kilku różnych metod.

2.2.3. Oceny pracownicze

Większość respondentów (58,4%) stwierdziła, że pracownicy ich firm podlegają **okresowym ocenom pracowniczym**. Liczbę wskazań trzeba uznać za wysoką, zważywszy że mamy do czynienia z przedsiębiorstwami małymi i średnimi, gdzie – jak wynika z obserwacji – systemy ocen nieczęsto są wprowadzane. Ten wysoki odsetek odpowiedzi

Tabela 18. Zależność między wielkością firmy a stosowaniem ocen okresowych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	realizacja procedury ocen	brak ocen okresowych
0-9 N=2	50,0	50,0
10-49 N=76	52,6	47,4
50-149 N=48	64,6	35,4
150-249 N=23	65,2	34,8

pozytywnych jest być może wynikiem tego, że respondenci uznawali okresowe oceny za obecne wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z jakąkolwiek formułą oceniania pracowników, niekoniecznie opartą na sformalizowanych procedurach. Za właśnie taką interpretacją pytania niektórych respondentów przemawia analiza innych pytań ankiety dotyczących ocen pracowniczych, które zostaną przedstawione w dalszej części raportu.

Jak wynika z tabeli 18, skala zatrudnienia nie wpływa znacząco na stosowanie ocen okresowych, jednak najczęściej są one stosowane w przedsiębiorstwach większych.

Zbadano również zależność między stosowaniem ocen okresowych a kapitałem firmy – wyniki przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Zależność między kapitałem firmy a stosowaniem ocen okresowych (w %)

Kapitał firmy	Typ działań	
	realizacja procedury ocen	brak ocen okresowych
Kapitał polski N=82	58,6	41,4
Kapitał zagraniczny N=9	69,2	30,8
Kapitał mieszany N=5	62,5	37,5

Stosowanie ocen okresowych w badanych firmach nie jest jednoznacznie związane z rodzajem kapitału firmy, aczkolwiek zaznaczyła się niezbyt silna tendencja do częstszego stosowania sformalizowanej procedury ocen w firmach o kapitale zagranicznym lub mieszanym.

2.2.4. System kar i nagród

W większości firm (71,1%) istnieje **system nagród i kar** ustalony przez firmę. Liczbę firm, w których nie wprowadza się ustalonego przez firmę systemu nagradzania i karania pracowników (28,9%), trzeba uznać za znacząco dużą. Warto tu zaznaczyć, że respondenci, którzy stwierdzili, że system nagród i kar ustalony przez firmę u nich nie istnieje, nie wyrażali tym samym opinii, że pracownicy ich firm w ogóle nie są nagradzani i karani; sygnalizowali natomiast, że stosowane tam nagrody i kary nie są efektem ustaleń firmy w sensie stworzenia przez nią własnego systemu nagradzania i karania. Naukowcy postulują jednak, aby nawet w najmniejszych firmach tworzony był wzorzec kar i nagród z jasnymi kryteriami ich stosowania, odpowiadający właściwym danej firmie kryteriom efektywności i zgodny z jej kulturą organizacyjną.

Tabela 20. Zależność między wielkością firmy a stosowaniem nagród i kar ustalonych przez firmę (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	istnienie systemu nagród i kar	brak systemu nagród i kar
0–9 N=2	50,0	50,0
10–49 N=76	64,5	35,5
50–149 N=48	77,1	22,9
150–249 N=23	82,6	17,4

W tabeli 20 przedstawiono dane z uwzględnieniem zmiennej „wielkość zatrudnienia”.

I w tym przypadku okazuje się, że większe firmy częściej ustalają własne zasady stosowania procedur zarządzania personelem – nagradzanie i karanie według przyjętych przez firmę wzorców jest częściej wprowadzane w firmach o najwyższych wskaźnikach zatrudnienia aniżeli w firmach mniejszych.

2.2.5. Proces szkolenia pracowników

Niemal $\frac{2}{3}$ badanych firm (62,4%) prowadzi **szkolenia** swoich pracowników nie tylko w zakresie przewidzianym przez kodeks pracy. Dane ujawniają wyraźną przewagę przedsiębiorstw, które wychodzą poza obowiązkowy zakres szkoleń, jednak znacząca liczba tych, które poprzestają wyłącznie na szkoleniach nakazanych przez prawo (37,6%), może napawać troską. Żyjemy w czasach, gdy dbałość o rozwój pracowników jest warunkiem koniecznym osiągnięcia przez firmę sukcesów. Zmiany technologiczne, nasilająca się konkurencja i potrzeba dostosowania do wciąż zmieniających się potrzeb rynku powinny wymuszać na przedsiębiorstwach doskonalenie umiejętności pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji. Nie wszystkie szkolenia wymagają dużych nakładów. Sytuację, że więcej niż $\frac{1}{3}$ firm nie zabiega o podwyższanie kompetencji pracowników drogą szkoleń, trudno oceniać pozytywnie.

Dane z uwzględnieniem zmiennej „skala zatrudnienia” przedstawione w tabeli 21 potwierdzają raz jeszcze, że największe spośród badanych przedsiębiorstw częściej aniżeli pozostałe stosują cenny element zarządzania zasobami ludzkimi, jakim są pozaobowiązkowe szkolenia pracowników.

Tabela 21. Zależność między wielkością firmy a stosowaniem pozaobowiązkowych szkoleń pracowników (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	realizacja szkoleń pozaobowiązkowych	brak szkoleń pozaobowiązkowych
0-9 N=2	0,0	100,0
10-49 N=76	56,6	43,4
50-149 N=48	66,7	33,3
150-249 N=23	78,3	21,7

2.2.6. Informatyczne programy kadrowe

W dwóch przedsiębiorstwach na pięć (39,6%) wykorzystywane są **informatyczne programy kadrowe**. Zapewne w niektórych przedsiębiorstwach brakuje po prostu instrumentarium niezbędnego do wprowadzenia tego rodzaju programów. Generalnie, warto jednak zauważyć, że w nowoczesnych firmach powinny one być szerzej stosowane.

Jak wynika z tabeli 22, wśród małych firm tylko nieco więcej niż co piąta stosuje informatyczne programy kadrowe, wśród firm średnich – znacznie więcej niż połowa. Respondenci, którzy stwierdzili, że w firmie

Tabela 22. Zależność między wielkością firmy a stosowaniem informatycznych programów kadrowych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	wykorzystywanie informatycznych programów kadrowych	brak informatycznych programów kadrowych
0-9 N=2	0,0	100,0
10-49 N=76	22,4	77,6
50-149 N=48	58,3	41,7
150-249 N=23	60,9	39,1

korzysta się z informatycznych programów kadrowych, proszeni byli o wskazanie, jakich programów używają. Wymieniono kilkadziesiąt takich programów. Należą do nich: Kadry-płace system TRFS Trawers, C Business PRO, Aga 2000, CDN Comarsz Optima, CDN Kraków Comarsz, CDN Optima, CDN – PL, Cenzus, Cenzus PRO, Gemini DOS, GP Standard, Gratyfikant, Great Plains, Impuls – Moduł KPP, Kadry i Płace, Kadry i Płace Firmy CDN, Kali (MS-SOFT) Symfonia, Navision, Płatnik, Program kadrowo-płacowy, Propers, R2 Płatnik, Raks 2000, SAP R/3, Simple-Kadry, Symfonia Forte Kadry, Symfonia, Wf-Gang, Yuma. Wskazywano także programy opracowane we własnym zakresie, na własny użytek.

2.3. KORZYSTANIE Z USŁUG FIRM DORADCZYCH

Spośród 158 firm odpowiadających na pytanie o podejmowanie współpracy z firmami doradczymi w 2003–2004 (43,8%, co stanowi 44,9% odpowiedzi ważnych), 71 firm zadeklarowało korzystanie z tego typu usług. Taki wskaźnik współpracy z firmami doradczymi można ocenić jako zaskakująco wysoki, zarówno w kontekście nikłego zainteresowania doskonaleniem pracowników w badanych małych i średnich firmach, wyrażającego się między innymi małą liczbą zatrudnionych podejmujących studia i uczestniczących w szkoleniach,¹ niewielkim odsetkiem przedsiębiorstw dofinansowujących naukę pracowników, jak i koncentrowaniem się większości firm na współpracy z producentami sprzętu, a nie z firmami szkoleniowymi.

Firmy mogły wskazać dowolną liczbę kwestii, z którymi zwracały się do firm doradczych. Odpowiedzi w dwóch ankietach nie były związane z doradztwem, respondenci 5 firm zaś zadeklarowali jedynie podjęcie współpracy z firmami doradczymi bez sprecyzowania zakresu porad.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw poszukiwała wsparcia w staraniu się o dotacje z funduszy Unii Europejskiej, korzystała z doradztwa prawnego, finansowego, a także oczekiwała wsparcia we wdrażaniu systemów ISO.

Jak wynika z tabeli 23, badane firmy najczęściej (14 wskazań) poszukiwały wsparcia w zakresie możliwości pozyskania funduszy unijnych, co po wejściu Polski do Unii Europejskiej jest zrozumiałe i co należy ocenić pozytywnie. Potrzeba uzyskania doradztwa prawnego, którą zadeklarowało 12 badanych firm, odpowiada zaobserwowanej tendencji do organizowania szkoleń dotyczących zmieniających się przepisów prawnych.² Może też być przyczynkiem do krytycznej oceny masowo produkowanych

¹ Por. tabela 63.

² Jak wspomniano uprzednio, badane firmy często wymieniały ten typ szkoleń, uzupełniając kafeterię odpowiedzi na pytanie 12.

Tabela 23. Zakres tematyczny współpracy z firmami doradczymi w latach 2003–2004

Współpraca z firmami doradczymi – zakres tematyczny	Liczba wskazań
Dotacje z funduszy UE	14
Doradztwo prawne	12
Wdrożenie ISO	10
Doradztwo finansowe	7
Doradztwo personalne	5
Doradztwo podatkowe	3
Wdrożenie systemu HACPP	2
Inne	28
Razem	83

ustaw, rozporządzeń, nie zawsze wolnych od błędów, licznych zmian w polskim prawie, co wielokrotnie wymusza zasięganie porad prawnych przez małe i średnie firmy, niedysponujące prawnikami zatrudnionymi na etacie. Podobnie można ocenić kwestie rozwiązań podatkowych – wsparcia w tym zakresie potrzebowały 3 spośród badanych firm.

Pozytywnie należy ocenić poszukiwania przez 10 badanych firm wsparcia w zakresie wdrażania systemów zarządzania jakością. Można w tym widzieć przejaw dążenia do poprawy pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.

Tabela 24. Zależność między wielkością firmy a korzystaniem z usług firm doradczych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	współpraca z firmami doradczymi	brak współpracy z firmami doradczymi
0–9 N=2	50,0	50,0
10–49 N=76	36,5	63,5
50–149 N=48	44,7	55,3
150–249 N=23	68,2	31,8

Warto odnotować, że wśród kwestii konsultowanych z firmami doradczymi pojawiła się też problematyka zarządzania ludźmi. Co prawda doradztwa w tym zakresie poszukiwała niewielka grupa 5 firm, niemniej jednak pewnym optymizmem może napawać to, że w badanej grupie były przedsiębiorstwa zainteresowane tą tematyką.

Zbadano, czy istnieje zależność między nawiązywaniem współpracy z firmami doradczymi a wielkością firmy – wyniki zostały przedstawione w tabeli 24.

Jeśli w analizie nie uwzględnimy mikroprzedsiębiorstw reprezentowanych jedynie przez dwie firmy, zauważymy, że firmy większe częściej decydują się na poszukiwanie wsparcia u firm doradczych. W grupie firm małych odsetek firm korzystających z takich usług wyniósł 36,5%, w grupie firm małych/średnich był wyższy i wynosił 44,7%, najwyższy był zaś w grupie firm dużych/średnich, sięgający prawie 70%.

ROZDZIAŁ TRZECI

DOBÓR PRACOWNIKÓW

Właściwie zorganizowany proces doboru pracowników silnie determinuje powodzenie pozostałych działań personalnych w firmie. Jedną z hipotez badawczych było stwierdzenie, że dobór pracowników w firmach z sektora MSP odbywa się za pomocą bardzo skromnych narzędzi rekrutacji i selekcji. Kolejne pytania ankiety miały na celu diagnozę poziomu zarządzania procesem doboru pracowników. Interesujące wydawało się nie tylko **ile** metod stosują badane małe i średnie firmy, ale także **kto** uczestniczy w tym procesie oraz **jaka pełni w nim funkcję**.

3.1. ŹRÓDŁA I METODY REKRUTACJI

Respondenci, którzy zadeklarowali wykorzystanie zróżnicowanych metod doboru pracowników, zostali poproszeni o wybranie szczegółowych metod rekrutacji kandydatów do pracy. Można było dokonać wyboru dowolnej liczby metod spośród dziewięciu, jakie zostały zaproponowane:

- ogłoszenia wewnętrzne rozprowadzane w firmie
- ogłoszenia prasowe
- korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy
- rekomendacje
- znajomości/koneksje
- ogłoszenia w internecie
- kontakty ze szkołami wyższymi
- korzystanie z usług firm rekrutacyjnych
- korzystanie z internetowych baz danych.

Na 162 firmy uczestniczące w badaniu, 153 zadeklarowały wykorzystywanie różnorodnych form rekrutacji. W tabeli 25 przedstawiono liczbę wskazań dla poszczególnych metod rekrutacji.

Tabela 25. Źródła i metody rekrutacji

Metoda rekrutacji	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Ogłoszenia wewnętrzne rozprowadzane w firmie	72	47,1
Ogłoszenia prasowe	103	67,3
Korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy	104	68,0
Rekomendacje	93	60,8
Znajomości/koneksje	59	38,6
Ogłoszenia w internecie	36	23,5
Kontakty ze szkołami wyższymi	30	19,6
Korzystanie z usług firm rekrutacyjnych	17	11,1
Korzystanie z internetowych baz danych	11	7,2

Część firm stosuje inne, niewymienione na liście metody. Wśród nich znalazły się:

- oferty kandydatów składane osobiście do biura firmy – 2 wskazania
- awans wewnętrzny/wykorzystanie rezerwy kadrowej – 2 wskazania
- kontakty ze szkołami zawodowymi – 1 wskazanie
- ogłoszenia w lokalnym radiu – 1 wskazanie
- informacje o naborze przekazywane podczas szkoleń organizowanych przez firmę – 1 wskazanie
- wykorzystanie wewnętrznych baz danych kandydatów – 1 wskazanie.

Respondenci najczęściej zamieszczają rekrutacyjne ogłoszenia prasowe oraz korzystają z pomocy urzędów pracy w pozyskiwaniu kandydatów na istniejące u nich wakaty (ponad 100 wskazań). Mniej popularne jest wykorzystanie internetu, zarówno w postaci zamieszczania ogłoszeń na stronach internetowych, jak i współpracy z portalami pracy typu pracuj.pl, oferujących dostęp do bazy danych kandydatów (47 wskazań).

Dużym zaufaniem badani przez nas pracodawcy darzą swoich znajomych, rodzinę i samych pracowników firm, często wykorzystując ich jako źródło informacji o kandydatach do pracy. Z ogłoszeń o wakatach rozprowadzanych w firmie oraz rekomendacji korzysta odpowiednio 72 i 93 firmy spośród 153 badanych. Obsadzanie stanowisk pracy odbywa się też dzięki zatrudnianiu znajomych i wykorzystywaniu koneksji jako źródła rekrutacji (59 wskazań). Tak wysoką popularność tego typu źródeł można tłumaczyć niższymi kosztami pozyskania kandydatów, ale też zaufaniem do osób rekomendujących i do ich znajomości

zarówno kultury organizacyjnej firmy, specyfiki pracy, jak i wiedzy na temat umiejętności polecanych przez siebie osób. Kontakty nieformalne są praktyką pozyskiwania pracowników, stosowaną na wąskich rynkach pracy, w sytuacji na przykład unikalnych specjalizacji. Jednak pozyskiwanie pracowników dzięki koneksjom i znajomościom ma także swój pejoratywny wymiar. Kojarzone jest z nepotyzmem i brakiem stosowania obiektywnych kryteriów oceny. Trudno jest wyrokować, na ile badani przez nas pracodawcy, deklarując stosowanie nieformalnych kontaktów, jednocześnie dbają o jakość selekcji, a decyzja o zatrudnieniu zapada na podstawie przesłanek merytorycznych, nie zaś zobowiązań i układów rodzinno-towarzyskich.

Bezpośrednie kontakty ze szkołami w celu pozyskania do pracy wyróżniających się absolwentów są wśród badanych firm mało popularne (30 wskazań). Firmy rzadko zwracają się też o pomoc do wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych. Zaledwie 17 przedsiębiorstw korzysta z usług tzw. łowców głów. Metody te są kosztowne, co w przypadku małych i średnich firm jest czynnikiem silnie determinujący decyzję o niekorzystaniu z tego sposobu rekrutacji.

Tabela 26 przedstawia rozkład odpowiedzi dotyczących źródeł rekrutacji w podziale na kategorie wielkości zatrudnienia badanych firm. W zestawieniu uwzględniono wskazania pozytywne, tak że dane procentowe obrazują rozkład odpowiedzi tylko dla firm, które zadeklarowały w ankiecie wykorzystanie poszczególnych źródeł rekrutacji.

Tabela 26. Zależność między wielkością firmy a źródłami i metodami rekrutacji (w %)

Wielkość firmy	Metoda rekrutacji								
	ogłoszenia wewnętrzne (rozprowadzane w firmie)	ogłoszenia prasowe	korzystanie z pośrednictwa pracy (urzędu pracy)	rekomendacje	znajomości/koneksje	ogłoszenia w internecie	kontakty ze szkołami wyższymi	korzystanie z usług firm rekrutacyjnych	korzystanie z internetowych baz danych
0-9 N=2	0,0	0,0	2,1	100,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10-49 N=76	42,9	65,7	42,3	58,6	42,9	18,6	10,0	7,1	8,6
50-149 N=48	48,9	66,7	37,1	66,7	40,0	26,7	26,7	6,7	8,9
150-249 N=23	56,5	87,0	18,6	60,9	21,7	39,1	43,5	30,4	4,3

Mikrofirmy, zatrudniające do 9 osób, nie korzystają z ogłoszeń prasowych ani z ogłoszeń wewnętrznych przy pozyskiwaniu kandydatów do pracy. Podobnie też nie szukają pracowników przez internet ani przez bezpośredni kontakt ze szkołami wyższymi, ani nie korzystają z pomocy „łowców głów”. Dla tych najmniejszych firm najpewniejszym źródłem o kandydatach do pracy są rekomendacje oraz wykorzystanie koneksji. Firmy małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, także chętnie korzystają z rekomendacji i znajomości, jednak zdecydowanie chętniej poszukują pracowników przez ogłoszenia prasowe, wewnętrzne oraz w internecie. Ta grupa firm najaktywniej ze wszystkich badanych współpracuje z urzędami pracy. Firmy średniej wielkości, zatrudniające 50–149 osób, zdecydowanie najchętniej wykorzystują ogłoszenia prasowe, rekomendacje i kontakty nieformalne. Częściej niż małe firmy korzystają one też z zasobów internetu. Relatywnie niewielki odsetek z nich korzysta z usług doradców personalnych. Największe z badanych firm, a więc te zatrudniające 150 i więcej osób, zdecydowanie częściej ceduują poszukiwanie pracowników na zewnętrznych doradców personalnych i współpracują z uczelniami, najmniej zaś opierają się na znajomościach i koneksjach jako źródle kandydatów do pracy.

Analiza wyników badań uprawnia do konstatacji, że stopień wykorzystania zróżnicowanych metod rekrutacji wzrasta wraz z wielkością firmy. Warto też podkreślić, że nawet w małych firmach wykorzystuje się bardzo szeroką gamę źródeł rekrutacji. Intensywność tego wykorzystania rośnie wraz z wielkością firmy. Należy przy tym zauważyć, że w firmach zatrudniających 150 i więcej osób (średnie/duże) zdecydowanie spada wykorzystanie metod rekrutacji o ograniczonej skuteczności (pośrednictwo urzędów pracy oraz koneksje) na rzecz metod zapewniających bezpośrednią kontrolę i wpływ na wyniki rekrutacji.

3.2. METODY SELEKCJI

Badani zostali również poproszeni o wybór stosowanych przez siebie metod selekcji kandydatów do pracy. Można było dokonać wyboru dowolnej liczby metod spośród ośmiu zaprezentowanych:

- analiza dokumentów kandydatów
- rozmowa kwalifikacyjna
- testy umiejętności
- sprawdzanie referencji kandydatów
- sprawdziany praktyczne (próby pracy)
- assessment centre
- analiza grafologiczna.

Na 162 firmy uczestniczące w badaniu, 153 zadeklarowały wykorzystanie różnorodnych form selekcji. W tabeli 27 zobrazowano liczbę wskazań dla poszczególnych metod selekcji:

Tabela 27. Metody selekcji

Metoda selekcji	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Analiza dokumentów kandydatów	136	88,9
Rozmowa kwalifikacyjna	150	98,0
Testy psychologiczne	9	5,9
Testy umiejętności	47	30,7
Sprawdzanie referencji kandydatów	82	53,6
Sprawdziany praktyczne (próbki pracy)	98	64,1
Assessment centre	2	1,3
Analiza grafologiczna	0	0,0

Respondenci mieli też możliwość wskazania w pytaniu otwartym innych metod niż wymienione. Z tej opcji skorzystała tylko jedna firma, która wskazała jako kryterium selekcyjne, nie wiadomo: serio czy żartem, **porównywanie urody kandydatów do pracy**.

Rozmowa kwalifikacyjna i analiza dokumentów kandydata są najbardziej popularnymi formami selekcji. Zaskakujące jest jednak, że 3 firmy nie prowadzą w ogóle rozmów z kandydatami i aż 17 nie wymaga od kandydatów przedstawiania dokumentów aplikacyjnych. Te dwie podstawowe metody selekcji, uznane powszechnie za oczywiste i nieodzowne, nie są w ten sposób traktowane przez wszystkich badanych. Być może wśród 17 firm, które nie analizują dokumentów, są takie, które są zainteresowane bardziej testem umiejętności kandydatów niż ich przeszłością zawodową, wykształceniem, zainteresowaniami i motywacją do pracy (co stanowi główną zawartość dokumentów aplikacyjnych). Innym powodem tego stanu rzeczy może być zatrudnianie osób „z polecenia” w sposób automatyczny – bez podstawowych procedur selekcji.

Relatywnie wysoki odsetek badanych wykorzystuje zaawansowane formy selekcji, mające wysoką wartość predykcyjną, takie jak próbki pracy (98 wskazań) czy testy umiejętności (47 wskazań). Sprawdzanie referencji jest normą w przypadku 82 badanych firm. Zaledwie dwie firmy stosują assessment centre. Tak niskie wykorzystanie tej metody spowodowane jest prawdopodobnie wysokimi kosztami i pracochłonnością przygotowania i przeprowadzenia odpowiedniej procedury. Testy psychometryczne stosuje zaledwie 9 firm, żadna z badanych nie analizuje zaś stylu pisma kandydatów do pracy. Niskie wykorzystanie testów psychometrycznych wynika zapewne z tego, że do ich przeprowadzenia

i interpretacji uprawnieni są jedynie psycholodzy, małe i średnie firmy natomiast nie mają rozbudowanych komórek personalnych zatrudniających na etacie psychologów, a zakup tego typu usługi na rynku zewnętrznym wiąże się z dodatkowymi kosztami.

Wydaje się, że proces selekcji w większości badanych firm przebiega głównie na podstawie analizy dokumentów i rozmów kwalifikacyjnych, wspartych niekiedy próbkami pracy oraz sprawdzaniem referencji kandydatów. W przypadku badanych firm nie można mówić o wykorzystaniu zróżnicowanych form selekcji.

W tabeli 28 zobrazowano rozkład pozytywnych wskazań z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia w badanych firmach. Wynika z niego, że mikrofirmy korzystają z niewielkiej gamy metod selekcji. Stosowana jest jedynie analiza dokumentów kandydatów, rozmowa kwalifikacyjna, testy umiejętności i sprawdzanie referencji kandydatów. Małe przedsiębiorstwa w procesie selekcji bazują głównie na rozmowie kwalifikacyjnej i sprawdzianach praktycznych. Firmy średnie zaś oprócz rozmów kwalifikacyjnych i analizy dokumentów oraz referencji chętnie stosują próbki pracy i testy umiejętności. Jedynie niewielki odsetek największych spośród średnich firm stosuje metodę o wysokiej wartości predykcyjnej (assessment centre).

Tabela 28. Zależność między wielkością firmy a metodami selekcji (w %)

Wielkość firmy	Metoda selekcji							
	analiza dokumentów kandydatów	rozmowa kwalifikacyjna	testy psychologiczne	testy umiejętności	sprawdzanie referencji kandydatów	sprawdziany praktyczne (próby pracy)	assessment centre	analiza grafologiczna
0–9 N=2	100,0	50,0	0,0	50,0	100,0	0,0	0,0	0,0
10–49 N=76	82,9	98,6	4,3	31,4	44,3	65,7	0,0	0,0
50–149 N=48	95,6	97,8	6,7	31,1	64,4	53,3	0,0	0,0
150–249 N=23	91,3	100,0	13,0	30,4	56,5	73,9	8,7	0,0

Podobnie jak w przypadku metod rekrutacji, także procedury selekcji są tym bardziej skomplikowane i różnorodne, im więcej osób zatrudnia przedsiębiorstwo. Generalnie, można stwierdzić, że w wielu przypadkach spośród badanych małych i średnich firm, proces selekcji jest realizowany

przy wykorzystaniu kilku różnych metod – często równocześnie, i że w tym wymiarze zarządzanie ludźmi nie odbiega w rażący sposób od poziomu osiąganego przez firmy o większych rozmiarach.

3.3. PODMIOTY UCZESTNICZĄCE W PROCESIE DOBORU PRACOWNIKÓW

Jednym z mierników jakości doboru pracowników jest liczba osób zaangażowanych w ten proces. Selekcja kandydatów przeprowadzana przez kilka osób, z których każda diagnozuje inne kompetencje, zgodnie z własną wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem, a także przy wsparciu odpowiednimi narzędziami selekcyjnymi, niewątpliwie gwarantuje większą trafność niż wybór dokonywany przez jedną osobę. W badaniach podjęto próbę zdiagnozowania, na ile właściciele i szefowie małych i średnich firm potrafią „dopuszczać” do procesu wyboru kandydatów do pracy także inne osoby poza sobą. Zapytano respondentów, jakie stanowiska zajmują osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji i selekcji i jakie pełnią role w tej procedurze. W tabeli 29 ukazano liczbę podmiotów biorących udział w procesie doboru.

Tabela 29. Liczba podmiotów uczestniczących w procesie doboru

Liczba podmiotów	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
1	53	34,8
2	55	36,1
3 lub więcej	44	28,9

N=152

Analizowane pytanie miało charakter otwarty. Niestety, 10 z badanych firm nie wpisało żadnej odpowiedzi. Spośród pozostałych 152 przedsiębiorstw, 53 wskazały jedną osobę odpowiedzialną zarówno za przygotowanie, przeprowadzenie procesu doboru, jak i podjęcie finalnej decyzji o obsadzie stanowiska. Osobą tą jest z reguły człowiek kierujący firmą – właściciel bądź dyrektor zarządzający. Podobna liczba firm (55 wskazań) angażuje dwie osoby do procesu doboru pracowników – obok właściciela jest to przeważnie przyszyły bezpośredni przełożony pracownika (kierownik liniowy) lub zastępca dyrektora. Trzy osoby lub więcej osób biorących udział w procedurach doboru to, obok szefów firm i kierowników liniowych, specjaliści z działu zarządzania personelem, a także asystentki prezesa i pracownicy operacyjni z dużym doświadczeniem i stażem pracy (np. mistrz produkcji, brygadzista, szef zmiany).

W części pytania poświęconej roli poszczególnych podmiotów w procesie doboru pracowników deklaracje badanych dotyczyły wyłącznie działań składających się na proces selekcji kadr. Nie uzyskano więc danych opisujących, kto na przykład jest odpowiedzialny za określenie wymagań stanowiska pracy, redakcję ogłoszeń rekrutacyjnych i ich zamieszczenie w mediach lub innych środkach przekazu.

Z informacji dotyczących osób biorących udział w procedurze selekcji wynika, że w firmach, w których szefowie nie są jedynymi osobami odpowiedzialnymi za ten proces, część działań cedowana jest na innych pracowników.

Tabela 30. Role uczestników procesu selekcji pracowników

Wyszczególnienie	Dyrektor/ właściciel	Kierownicy liniowi	Specjaliści do spraw pracowniczych	Pracownicy operacyjni
Analiza dokumentów	×	×	×	
Selekcja dokumentów	×	×	×	
Rozmowa kwalifikacyjna	×	×	×	×
Opinia/ocena predyspozycji	×	×	×	
Sprawdzian umiejętności/ próbki pracy	×	×		×
Decyzja o zatrudnieniu	×			

Jak wynika z tabeli 30, kluczową rolę w procesie selekcji pracowników pełnią szefowie firm oraz – poza końcową decyzją o zatrudnieniu – kierownicy liniowi. Nie zaskakują funkcje przypisane do stanowiska specjalistów do spraw pracowniczych oraz pracowników operacyjnych. Natomiast warta podkreślenia jest skala zaangażowania szefa firmy w proces doboru pracowników. W dużych firmach większość realizowanych czynności (selekcja dokumentów, sprawdzian umiejętności, ocen predyspozycji itp.) niemal nigdy nie jest realizowana przez kierownictwo wysokiego szczebla, które uczestniczy jedynie w finalnych rozmowach, w odniesieniu do najwyższej kadry kierowniczej. Świadczyć to może z jednej strony o dużej randze przypisywanej sprawom zarządzania personelem przez szefów małych firm, z drugiej jednak także o nieukształtowaniu się wyspecjalizowanej kadry w tej dziedzinie w wielu firmach z sektora MSP.

ROZDZIAŁ CZWARTY

OCENIANIE PRACOWNIKÓW

Kolejny blok pytań w naszym badaniu poświęcony był problematyce okresowych ocen pracowniczych. Próbowano wysondować, w jakich formach realizowany jest postulat systematycznego oceniania pracy osób zatrudnionych w firmach. Pytano o:

- liczbę dotychczas przeprowadzonych akcji ocen okresowych
- częstotliwość ich przeprowadzania
- regularność ich stosowania.

4.1. STOSOWANIE PROCEDUR OCENY PRACOWNICZEJ

W ponad połowie badanych firm (58,4%) przeprowadza się oceny okresowe. Spośród tych przedsiębiorstw, które takie oceny stosują, niemal połowa przeprowadza je cyklicznie (49%), a nieco więcej niż połowa (51%) – nieregularnie. Regularność przeprowadzania ocen jest wskaźnikiem nadawania ocenom odpowiedniej rangi. Dane wykazały, że cykliczność jest w niewielkim stopniu uzależniona od skali przedsiębiorstwa, co obrazuje tabela 31.

Największą regularność w przeprowadzaniu akcji ocen okresowych wykazują przedsiębiorstwa zatrudniające 50–149 osób, najmniejszą – małe firmy. Największe firmy uczestniczące w badaniach (o zatrudnieniu powyżej 150 pracowników) zajmują pod względem regularności drugie miejsce. Okazuje się więc, że akcje oceny są najbardziej systematycznie prowadzone w przedsiębiorstwach przynależnych do kategorii „firmy średnie/małe” i „firmy średnie/duże”.

Dane wykazały, że regularność przeprowadzania ocen zależy od struktury kapitałowej firmy. I tak: w firmach polskich cykliczne oceny stosowane są w 44% przypadków, w firmach o kapitale mieszanym – w 60%, w firmach

Tabela 31. Zależność między wielkością firmy a przeprowadzaniem ocen okresowych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	oceny przeprowadzane cyklicznie	oceny przeprowadzane nieregularnie
0–9 N=2	0,0	100,0
10–49 N=76	37,5	62,5
50–149 N=48	61,3	38,7
150–249 N=23	53,3	46,7

zagranicznych zaś – w 89%.¹ Okazuje się więc, że udział kapitału zagranicznego ma „pozytywny wpływ” na regularne podejmowanie ocen okresowych. Porównanie cykliczności z lokalizacją wykazało, że regularne oceny przeprowadzane są częściej w dużych miastach powyżej 100 tys. mieszkańców (62,9%) aniżeli w mniejszych 20–100-tysięcznych (48,7%) oraz na wsi i w suburbiach (odpowiednio: 20% i 36,4%). Nie stwierdzono zależności między stosowaniem ocen okresowych w sposób cykliczny a wiekiem firmy oraz typem jej działalności². Decyzje o cyklicznym przeprowadzaniu ocen nie są też zależne od korzystania z usług firm konsultingowych.

Nieregularność prowadzenia procedur oceniających jest zjawiskiem, które trzeba ocenić krytycznie. Istota systemu ocen pracowniczych polega na ich „nieuchronności”, która pozwala osiągnąć pozytywne skutki motywacyjne: przyzwyczajają pracowników do procedur oceniających, wpaja nawyk reagowania na osądy położonych, systematycznie dostarcza wiedzy o słabościach i mocnych stronach. Przeprowadzanie ocen od czasu do czasu niweczy wszystkie te walory i pozostawia wrażenie akcji podejmowanej z jakichś bliżej nieznanych przyczyn, która służy doraźnym (nie zawsze zrozumiałym) celom kierownictwa. Nieregularność pozbawia szans zakorzenienia się akcji oceniania w kulturze organizacji i w świadomości jej pracowników. Uniemożliwia też firmie zdobywanie bieżących (niezakłóconych okresami przerw) informacji o dokonaniach pracowników.

Trzeba jasno stwierdzić, że prawdziwe atuty stosowania ocen okresowych mogą się uwypuklić tylko w firmach, w których organizuje się je systematycznie. Odpowiada to zarówno interesom firmy, jak i potrzebom psychicznym i rozwojowym pracowników.

¹ Firm o kapitale zagranicznym uczestniczących w badaniach było tylko dziewięć.

² Typologia działalności obejmuje działalność produkcyjną, handlową, usługową, mieszaną.

4.2. CZĘSTOTLIWOŚĆ PRZEPROWADZANIA OCEN OKRESOWYCH

Pytanie dotyczące **częstotliwości** przeprowadzania ocen przyniosło następujące rezultaty: 71% badanych nie odpowiedziało na nie. Pozostali respondenci przekazali informacje o częstotliwości przeprowadzania ocen. Oceny te ujawniły, że okresy między przeprowadzeniem ocen są bardzo zróżnicowane. W różnych firmach stosuje się te oceny:

- raz na miesiąc
- raz na trzy miesiące (co kwartał)
- dwa razy w roku
- trzy razy w roku
- raz na rok
- raz na półtora roku
- co dwa lata.

Wśród niemal $\frac{3}{4}$ respondentów, którzy uchyliłi się od odpowiedzi na prezentowane tu pytanie, część pochodzi z przedsiębiorstw, w których oceny okresowe nie są stosowane (warto przypomnieć, że 59,3% badanych oznajmiło, że oceny takie są w ich firmach stosowane, 40,7% ujawniło, że ocen takich się nie stosuje). To, że 71% badanych nie odpowiedziało na pytanie o częstotliwość ocen, świadczy o tym, że część z nich (ponad 11%) odmówiła odpowiedzi na to pytanie, mimo że oceny okresowe w ich firmach są stosowane.

Na pytanie „Ile razy dotychczas przeprowadzono ocenę?” odpowiedziało 51 reprezentantów firm (31,5%). Pozostałe 68,5% zaznaczyło „brak danych” lub „nie dotyczy”. Tak więc 51 osób wskazało konkretną liczbę ocen przeprowadzonych w firmie. Uwzględnienie zmiennej „wielkość firmy” prowadzi do wyników prezentowanych w tabeli 32. Ze względu na małe liczebności wskazań, w prezentacji pomija się dane procentowe.

W badaniu brały więc udział zarówno firmy, które stosowały oceny okresowe zaledwie jeden raz, jak i firmy, w których stosowano oceny

Tabela 32. Zależność między wielkością firmy a liczbą przeprowadzonych cykli ocen okresowych

Wielkość firmy	Liczba cykli										
	2	3	4	5	6	7	10	11	12	32	48
10–49	7	3	1	3	4	1	2	1	0	0	0
50–149	0	6	4	4	1	0	2	1	1	0	1
150–249	4	1	0	0	1	2	4	0	0	1	0

już kilkakrotnie, a także takie, w których system ocen zakorzenił się na dobre i mają one już na swym koncie kilkadziesiąt akcji oceniających.³

4.3. UCZESTNICY PROCESU OCENY OKRESOWEJ

Kolejne pytanie dotyczyło kwestii „Kto jest oceniany?” – odpowiedziało na nie 87 respondentów, czyli 53,7% ogółu badanych (47,3% firm nie ustosunkowało się do tego pytania). Informacje podane przez tych, którzy udzielili odpowiedzi, zawiera tabela 33. Wynika z nich, że w więk-

Tabela 33. Kategorie ocenianych pracowników

Oceniani	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Wszyscy pracownicy	66	75,9
Tylko pracownicy na stanowiskach kierowniczych	8	9,2
Tylko pracownicy wykonawczy	10	11,5
Wybrane grupy pracowników	3	3,4

N=87

szości przedsiębiorstw stosujących oceny okresowe, bierze się pod uwagę wszystkich pracowników (75,9%), znacznie rzadziej zdarza się, że oceny stosuje się wyłącznie wobec menedżerów (9,2%) lub tylko wobec pracowników wykonawczych (11,5%). Sporadyczne są przypadki oceniania wyłącznie wybranych grup pracowniczych, wśród których wymieniani byli: pracownicy produkcyjni, pracownicy umysłowi, sprzedawcy (3,4%). Powyższe dane z podziałem na cztery kategorie przedsiębiorstw uwzględniające wielkość zatrudnienia prezentuje tabela 34.

Tabela 34 ujawnia brak zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a decyzjami o zakwalifikowaniu poszczególnych grup pracowniczych do ocen okresowych.

³ Szersze komentarze na kanwie powyższych danych nie mogą abstrahować od informacji dotyczących długości życia firmy. Liczba ocen okresowych może być uznana za dużą lub małą tylko w sytuacji wiedzy o wieku przedsiębiorstwa; na przykład więcej niż dziesięć ocen przeprowadzonych w firmie istniejącej na rynku kilkanaście lat ma inną wymowę niż ta sama liczba ocen przeprowadzonych w firmie o dwuletnim stażu. Ze względu na bardzo małe liczebności wskazań, korelacje z długością życia firmy nie upoważniają jednak do daleko idących wniosków.

Tabela 34. Zależność między wielkością firmy a kategoriami ocenianych pracowników (w %)

Wielkość firmy	Oceniani			
	wszyscy pracownicy	tylko pracownicy na kierowniczych stanowiskach	tylko pracownicy wykonawczy	inne grupy pracowników
0-9 N=2	0,0	0,0	100,0	0,0
10-49 N=76	80,0	7,5	10,0	2,5
50-149 N=48	74,2	16,1	9,7	0,0
150-249 N=23	73,3	0,0	13,3	13,3

Ostatnie pytanie dotyczące ocen okresowych brzmiało: „Kto należy do grona oceniających?”. Brane pod uwagę były następujące kategorie:

- właściciel/członek zarządu firmy
- bezpośredni przełożony ocenianego
- współpracownicy ocenianego (na tym samym szczeblu)
- sam oceniany
- klienci firmy
- inne osoby (jakie?).

Odpowiedzi na powyższe pytanie udzieliło 87 osób, czyli 53,7% ogółu respondentów (46,3% nie ustosunkowało się do tego pytania). Traktując grono udzielające odpowiedzi za 100%, udział wskazań każdej z kategorii był następujący (por. tabela 35): w 81,6% badanych firm do grona oceniających należy **właściciel** firmy lub/i członkowie jej zarządu. Sytuacja ta często może być skutkiem płaskiej struktury organizacyjnej

Tabela 35. Kategorie osób oceniających

Oceniający	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Właściciel/członek zarządu firmy	71	81,6
Bezpośredni przełożony ocenianego	60	69,0
Współpracownicy ocenianego (na tym samym szczeblu)	7	8,0
Sam oceniany	14	16,0
Klienci firmy	16	18,4

N=87

i dużej rozpiętości kierowania. Nieco rzadziej oceny pracowników dokonuje **bezpośredni przełożony** ocenianego (69%). Relatywnie rzadko pracownicy oceniani są przez **współpracowników** (8%), nieco częściej stosowana jest samoocena (16%).

Interesujące jest, że aż 18,4% respondentów twierdzi, że oceny okresowej dokonują **klienci** firmy. Ankieta nie dawała, niestety, sposobności do wskazania, jaką drogą dokonywana jest ta ocena. Można domniemywać, że przynajmniej część przedstawicieli firm wskazujących na klientów jako oceniających, chciała wyrazić przekonanie, że klienci, kupując produkty lub usługi firmy, oceniają tym samym ją i jej wyroby, a być może w niektórych firmach istnieją też procedury pozwalające bezpośrednio wypowiadać się na temat pracy reprezentantów firmy (być może na wzór dawnej książki skarg i zażaleń).

W trzech ankietach wskazano **inne** osoby uczestniczące w procesie oceny. Były to: zewnętrzne zespoły monitorujące według ustalonego schematu, szef produkcji, brygadziści, pełnomocnik do spraw jakości, co oznacza, że niektóre z badanych firm zastosowały pewne elementy oceny metody 360°.

Dwie pierwsze kategorie pytania, ujawniające udział właścicieli/zarządu firmy oraz udział bezpośredniego przełożonego, prezentujemy w rozbiu na cztery typy przedsiębiorstw, wyodrębnione ze względu na wielkość zatrudnienia.⁴ To, w jaki sposób kształtują się wskazania osób oceniających, przedstawia tabela 36 i 37.

Tabela 36. Zależność między wielkością firmy a udziałem właścicieli/członków zarządu w ocenach okresowych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	udział właścicieli/zarządu	bez udziału właścicieli/zarządu
0–9 N=2	100,0	0,0
10–49 N=76	95,0	5,0
50–149 N=48	71,0	29,0
150–249 N=23	66,7	33,3

⁴ Ze względu na małą liczbę wskazań w niniejszym raporcie zrezygnowano z przedstawiania pozostałych kategorii pytania uwzględniającego zmienną „wielkość przedsiębiorstwa”.

Tabela 37. Zależność między wielkością firmy a udziałem bezpośredniego przełożonego w ocenach okresowych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	udział bezpośredniego przełożonego	bez udziału bezpośredniego przełożonego
0-9 N=2	0,0	100,0
10-49 N=76	52,5	47,5
50-149 N=48	80,6	19,4
150-249 N=23	93,3	6,7

Dane ujawnione w tych dwóch tabelach wskazują na to, że w większych firmach udział przełożonych góruje zdecydowanie nad udziałem członków zarządów/właścicieli. Inaczej w firmach mniejszych: tam regułą jest, że członkowie zarządu/właściciele firmy uczestniczą w ocenach okresowych. Odpowiada to, jak należy sądzić, zdroworozsądkowym kryteriom doboru członków gremiów oceniających: w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 150 pracowników nie sposób, będąc członkiem zarządu, brać udział we wszystkich ocenach. Jest to natomiast możliwe i rozsądne w przypadku firm o mniejszej liczbie pracowników.

Generalnie, na podstawie wszystkich ujawnionych przez badania danych, można stwierdzić, że oceny okresowe zakorzeniają się w małych i średnich przedsiębiorstwach w tempie nieprzystającym do wymogów nowoczesnego zarządzania zasobem ludzkim. Zbyt dużo firm rezygnuje z dokonywania systematycznych ocen członków załogi. Wciąż są takie, które nie przeprowadzają tych ocen w ogóle.

ROZDZIAŁ PIĄTY

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Ze złożonej problematyki motywowania pracowników w badaniach skoncentrowano się na problematyce nagród i kar pracowniczych oraz wynagrodzeń. Zanalizowano stosowany wachlarz nagród i kar oraz relacje między stałą a zmienną częścią wynagrodzenia, a także zakres stosowanych bonusów pozapieniężnych.

5.1. SYSTEM NAGRÓD I KAR

5.1.1. Nagrody

Spośród 148 badanych, którzy odpowiedzieli na pytanie „Czy w firmie udzielane są nagrody?”, przedstawiciele 123 firm, a więc znaczącej większości (83,1%), stwierdzili, że ich pracownicy nagrody otrzymują.

W 25 firmach (16,9%) nagrody natomiast nie są udzielane. Ten stan rzeczy budzi głęboką troskę, zarządzanie ludźmi pozbawione jednego z podstawowych instrumentów wyrażania uznania dla ich pracy trzeba bowiem uznać za niewłaściwe. Szerszy komentarz na ten temat zawarty jest we wnioskach do niniejszego rozdziału.

Interesująca okazała się konfrontacja odpowiedzi na powyższe pytanie z czynioną na początku ankiety deklaracją dotyczącą posiadania systemu nagród i kar ustalonego przez firmę. Dane ujawniają, że wśród 116 firm, w których taki system został wprowadzony, tylko 105 rzeczywiście nagradza swoich pracowników, a 11 firm stwierdza, że tego nie czyni. Posiadanie systemu nagród nie oznacza więc, że jest on faktycznie wdrażany. Z kolei z 45 przedsiębiorstw, które nie posiadają własnego systemu nagradzania, aż 30 w praktyce nagradza swoich pracowników, a tylko 15 tego nie robi. Okazuje się więc, że nagradzanie nie zawsze

jest odzwierciedleniem zasad usankcjonowanych wprowadzeniem obowiązującego systemu; ma ono wówczas charakter bardziej uznaniowy, a w każdym razie nie jest pochodną funkcjonujących przez dłuższy czas sformalizowanych reguł i kryteriów.

Tabela 38. Zależność między wielkością firmy a udzielaniem nagród (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	udzielanie nagród	brak nagród
0-9 N=2	100,0	0,0
10-49 N=76	81,3	18,7
50-149 N=48	87,5	12,5
150-249 N=23	78,3	21,7

Jak wynika z tabeli 38, w której zawarto rozkład odpowiedzi uwzględniających wielkość zatrudnienia, w każdej kategorii przedsiębiorstw wyraźnie dominuje zasada przyznawania nagród pracownikom. Wielkość firmy nie różnicuje wyników.

Uwzględnienie profilu działania firmy jako zmiennej niezależnej wskazuje, że stosowanie nagród nie jest zróżnicowane w zależności od tego, czy mamy do czynienia z firmą produkcyjną, handlową, usługową czy też przedsiębiorstwem o działalności mieszanej. Wszędzie poziom stosowania nagród jest zbliżony (ok. 80%). Wyróżnia się jedynie branża usługowa, w której te nagrody stosuje 100% firm. Jej mała reprezentacja w badaniach (10 firm) nie pozwala jednak na wysnuwanie zbyt daleko idących wniosków. Stosowanie nagród nie jest też uzależnione od stażu przedsiębiorstwa.

Jedno z pytań ankiety sondowało sposoby nagradzania. Respondenci, którzy stwierdzili, że nagrody w ich firmie są udzielane (przypominamy, że tę grupę stanowiło 123 respondentów), proszeni byli o wskazanie, jakiego typu gratyfikacje i wyrazy aprobaty stosuje się w przedsiębiorstwie; 27 respondentów (16,7%) nie odpowiedziało na to pytanie.¹

¹ Dwudziestu sześciu badanych stwierdziło, że firma nie przyznaje nagród (por. pytania poprzednio analizowane). Oznacza to, że jedna osoba w odpowiedzi na pytanie „Czy w firmie udzielane są nagrody” odpowiedziała twierdząco, nie wskazała jednak żadnej kategorii zamieszczonej w pytaniu o rodzaje przyznawanych nagród.

Na pytanie „Jakie nagrody dostawali pracownicy w ostatnich dwóch latach?” respondenci odpowiadali (mogli wybrać więcej niż jedną kategorię), jak odpowiednio zaznaczono w tabeli 39.

Tabela 39. Nagrody stosowane w firmie w ciągu dwóch ostatnich lat

Typ nagrody	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Nagrody pieniężne	120	97,5
Nagrody rzeczowe	34	27,6
Dyplomy uznania	21	17,0
Zdjęcia umieszczane w miejscu publicznie dostępnym	2	1,6
Pochwały publiczne	32	26,0
Tytuły (np. Pracownik Roku)	2	1,6
Odnaczenia nadawane przez firmę	7	5,7
Inne nagrody	8	5,9

N=123

Zasadniczą formą nagród, jakie w ostatnich dwóch latach otrzymywali pracownicy, były **nagrody materialne**: pieniężne i rzeczowe. Te pierwsze stosowane są niemal we wszystkich firmach, które w ogóle nagradzają swoich pracowników. Zdecydowana przewaga tych nagród jest z całą pewnością odpowiedzią pracodawców na oczekiwania pracowników. Przy ogólnie niskich zarobkach i relatywnie niskim poziomie życia w naszym kraju, większość pracowników zapewne wciąż traktuje pieniądze jako główny bodziec motywujący i oczekuje od swoich pracodawców przede wszystkim dodatkowych środków finansowych.

Jedynie w dwóch firmach zatrudniających 10–49 pracowników nagradza się pracowników inaczej niż przez gratyfikacje finansowe. W tych dwóch firmach deklaracji, że nagrody się stosuje, towarzyszy stwierdzenie, że robi się to w sposób inny aniżeli środkami pieniężnymi.²

W 34 firmach przyznających nagrody stosuje się „nagrody rzeczowe”. Oznacza to, że spośród przedsiębiorstw nagradzających swoich pracowników, w 89 nagród rzeczowych się nie stosuje. Wśród przedsiębiorstw

² Te dwie firmy znalazły się w gronie przedsiębiorstw deklarujących przyznawanie nagród, zabrakło ich jednak w gronie firm, które stosują nagrody pieniężne.

niestosujących nagród rzeczowych znajdują się reprezentanci wszystkich kategorii wyodrębnionych według wielkości zatrudnienia. Ankieta sondowała bardziej szczegółowo, jakie materialne, a nie pieniężne wyrazy uznania stosowane są przez przedsiębiorców. Wśród wyróżnianych nagród rzeczowych znalazły się: albumy pamiątkowe, książki, paczki żywnościowe, bony towarowe, sprzęt RTV i AGD, produkty firmowe, biżuteria, zegarki, radia, zestawy pióro i długopis, sprzęt komputerowy, wyjazdy integracyjne, wczasy, wyjazdy na narty, wycieczki (krajowe i zagraniczne). Jak widać z powyższej listy, nie wszystkie wskazane przez respondentów nagrody bez wątpliwości daje się zakwalifikować do nagród rzeczowych. Niektóre z nich (jak wczasy i wycieczki) mają charakter mieszany: łączą elementy czysto materialne (sfinansowanie wyjazdu) z duchowymi (wrażenia estetyczne, przeżycia turystyczne, integracja z kolegami).

Pochwały publiczne są stosowane w niemal $\frac{1}{3}$ badanych firm. Ten typ nagradzania pracowników odbiega od innych niż proponowane przez autorów ankiety: jego specyfika polega na tym, że ma on charakter najbardziej symboliczny, jest „nienamacalny” w swoim wyrazie. Publiczne wyrażanie uznania ma jednak wielki walor: oddziałuje na świadomość zbiorowości pracowników, pozostawia ślad w ich pamięci, posiada wyrazisty tzw. czynnik wyróżniający, który decyduje o doniosłości nagrody, pogłębia jej znaczenie dla obdarowanego. Z drugiej strony nagrody tego typu należy stosować ze świadomością, że w niektórych przypadkach mogą one również wywoływać negatywne emocje wśród innych zatrudnionych.

W co szóstej firmie spośród przyznających nagrody, wręczane są **dyplomy uznania**. Wydawałoby się, że ta forma nagradzania jest swego rodzaju przeżytkiem, okazuje się jednak, że stosowana jest także przez współczesne firmy.

W kilku przedsiębiorstwach nadawane są tzw. odznaczenia firmowe. Dotyczy to zapewne większych organizacji, w których infrastruktura zarządzania ludźmi jest generalnie bardziej rozbudowana. Wręczeniu dyplomu czy odznaczenia towarzyszą czasem gratyfikacje pieniężne.

Dwie firmy stosują, znane z poprzedniego ustroju, **nadawanie tytułu Pracownika Roku** oraz **umieszczanie zdjęć** w miejscach publicznie dostępnych, kulturowane także w wielu firmach zachodnich. W Polsce, jak widać, eksponowanie zdjęć wyróżniających się pracowników nie jest popularne, być może właśnie z powodu skojarzeń z podobnym celebrowaniem dokonań pracowniczych sprzed 1989 roku. Publiczne wyrażenie uznania w postaci zdjęć, tak samo jak w postaci pochwały, ma jednak ważny symboliczny walor motywacyjny, a jeśli towarzyszy nagrodzie o materialnej postaci, znacząco wzmacnia jej wydźwięk. Stosowanie przez przedsiębiorców publicznych wyrazów aprobaty dla pracowników jest więc jak najbardziej wskazane.

W kategorii „inne” respondenci wymieniali następujące formy nagradzania: bony premiowe, wyjazdy zagraniczne, nagrody jubileuszowe, talony, wczasy letnie, wyjazdy turystyczne, wyróżnienie z wpisem do akt, odznaczenia państwowe i resortowe. Każda z wyróżnionych tu nagród wskazywana była przez jednego respondenta.

5.1.2. Kary

Kierownictwo udziela kar w 129 (87,2%) spośród 148 firm, które odpowiedziały na pytanie „Czy w firmie stosowane są kary?”. W 19 przedsiębiorstwach (12,8%) nie stosuje się kar. Analogicznie jak w przypadku nagród skonfrontowano udzielanie kar z funkcjonowaniem „systemu kar, ustalonego przez firmę”.

Dane wykazały, że nie we wszystkich 115 firmach, w których taki system obowiązuje, kary rzeczywiście się stosuje. Pracownicy bywają karani w 108 z nich (93,9%), w 7 zaś (6,1%) nie stosuje się kar. W niektórych firmach, w których nie ma ustalonego systemu nagradzania i karania (jest ich 46), kary są jednak stosowane. Taka sytuacja istnieje w 32 firmach (69,6%); w 14 (30,4%) kary rzeczywiście nie są stosowane.

Typy kar przedstawiono w tabeli 40.

Tabela 40. Typy kar stosowanych w badanych firmach

Typ kary	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi ³
Nagany ustne	108	83,7
Nagany z wpisaniem do akt	93	72,1
Kary finansowe	59	45,7
Degradacje	19	14,7
Zwolnienia z pracy	82	63,6
Inne	7	5,4

N=129

Jak ujawniają dane, najczęściej stosuje się nagany: ustne (83,7%) i nagany z wpisaniem do akt (72,1%). Każda z nich, mimo podobieństwa nazw, ma zupełnie inny charakter.

³ Respondenci zazwyczaj wskazywali więcej niż jeden typ kar, procenty nie sumują się więc do 100.

Nagana z wpisaniem do akt to namacalna, dotkliwa kara, której skutki są obecne w dossier pracownika przez cały okres wskazany w kodeksie pracy. Stanowi świadectwo jego uchybień, które może być prezentowane w okolicznościach dla niego trudnych i nieprzyjemnych; ten rodzaj kary jest na przykład „dowodem w sprawie” w przypadku procesu sądowego.

Nagana ustna to zwykła reprimenda szefa, której ślady pozostają w świadomości pracowników, ale nie znajdują odzwierciedlenia w żadnych namacalnych przejawach. Nie oznacza to jednak w żadnym razie, że naganę ustną można traktować lekceważąco. Jest to niewątpliwie ważny środek wychowawczy, który często wywołuje poważne skutki psychologiczne i ma znaczące walory motywacyjne. Tak jak pochwała, również i nagana ustna może oddziaływać na pracownika niezwykle skutecznie, jeśli jej nałożenie poparte jest mocnymi argumentami, a osoba, która jej udziela cieszy się odpowiednim respektem. Skala dotkliwości nagany ustnej zależy od wielu czynników, ale najważniejszym jest to, czy udzielana jest w cztery oczy czy publicznie. Jeśli jest upubliczniona – udzielana w obecności osób trzecich – jej ranga jako kary znacząco wzrasta.

W badanych firmach stosowane są również **kary finansowe**. Ankieta nie sondowała wysokości udzielanych kar ani trybu ich stosowania. Zwykle polegają one na potrąceniach z pensji lub nieudzieleniu/obniżce premii. Wobec przywiązywania przez pracowników dużej wagi do gratyfikacji materialnych trzeba przyjąć, że rola kar finansowych jako środka dyscyplinującego jest niewątpliwie duża.

Degradacja jest karą stosowaną rzadko. W naszej kulturze jest ona uznawana za bardzo dotkliwą dla pracownika. Wiąże się też zawsze z koniecznością dokonywania ruchów kadrowych, co jest uciążliwe dla pracodawcy. Być może z tych właśnie powodów pracodawcy stosują ją sporadycznie. Warto dodać, że przeniesienie na niższe stanowiska jest zazwyczaj związane z obniżką wynagrodzenia, a także z obniżeniem prestiżu zdegradowanej osoby w firmie.

Stosowanie kary najcięższej, **zwolnienia z pracy**, deklaruje niemal $\frac{2}{3}$ firm, spośród tych, w których karanie pracowników jest praktykowane. Jest oczywiste, że skłonność wielu pracodawców do stosowania tej właśnie kary jest silnie powiązana z relatywnie wysokim bezrobociem, z sytuacją, w której na miejsce zwolnionej osoby czeka kolejka innych. Taka sytuacja zaś miała miejsce na rynku pracy w momencie prowadzenia badań. Zasadność takiej kary w każdym przypadku powinna być szczególnie dociekliwie analizowana. Czy tak się dzieje – tego nasze dane empiryczne nie mogą rozstrzygnąć.

Wśród innych kar, które ujawniły wypowiedzi respondentów, znalazły się: wstrzymanie awansu, praca na rzecz firmy (zapewne bez wynagrodzenia), ostrzeżenie, upomnienie ustne upomnienie pisemne (kara łagodniejsza niż nagana).

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy w firmie stosowane są kary?” z uwzględnieniem zmiennej „wielkość przedsiębiorstwa” prezentuje tabela 41.

Tabela 41. Zależność między wielkością firmy a stosowaniem kar w dwóch ostatnich latach (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	udzielanie kar	brak kar
0–9 N=2	50,0	50,0
10–49 N=76	81,6	18,4
50–149 N=48	93,6	6,4
150–249 N=23	95,7	4,3

Dane ujawniają, że kar udziela się częściej w średnich przedsiębiorstwach aniżeli w firmach małych (zatrudniających do 50 pracowników). Różnice nie są jednak znaczące. Wynikają one być może z odmiennych sposobów kontaktowania się z pracownikami. W małych firmach relacje międzyludzkie są z natury rzeczy bardziej bliższe, nacechowane lepszą znajomością pracownika; pozwalają na częstsze rozmowy i umożliwiają w szerszym zakresie stosowanie perswazji i udzielanie nieoficjalnej reprimendy. Stąd zapewne mniejsza potrzeba stosowania kar przynależnych do oficjalnego asortymentu. W większych firmach nieformalne reakcje kierownictwa na przejawy nagannego zachowania są rzadziej stosowane, ze względu na fizyczną niemożność zajmowania się każdym działaniem każdego pracownika z osobna, w sposób „nieoficjalny”. Reakcje menedżerów przybierają tu częściej postać formalnego wymierzania kary.

Analiza poszczególnych form karania pracowników z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa prowadzi do następujących wniosków: wielkość zatrudnienia nie różnicuje stosowania takich kar, jak nagany ustne i kary finansowe. Zauważono natomiast różnice w częstotliwości degradowania pracowników, stosowania nagany „z wpisaniem do akt” i zwolnienia z pracy. Liczebność stosowania degradacji jest zbyt mała (ogółem 19 wskazań), by wyciągać uprawnione wnioski z użyciem zmiennej – wielkość firmy. Warto tylko zaznaczyć, że karę tę stosuje się częściej w średnich firmach (w przedsiębiorstwach o liczbie pracowników 50–149 praktykuje ją 20,5%, w przedsiębiorstwach zatrudniających

powyżej 150 osób – 22,7%) aniżeli w małych (stosuje się ją w 8,1% firm posiadających załogę 10–49 osobową).

Dane odnoszące się do kar pozostałych dwóch rodzajów kar prezentują tabele 42 i 43.

Tabela 42. Zależność między wielkością firmy a udzielaniem nagany z wpisaniem do akt (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	udzielanie kary nagany z wpisaniem do akt	brak kary nagany z wpisaniem do akt
0–9 N=2	100,0	0,0
10–49 N=76	64,5	35,5
50–149 N=48	77,3	22,7
150–249 N=23	81,8	18,2

Tabela 43. Zależność między wielkością firmy a stosowaniem zwolnień z pracy (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	stosowanie kary zwolnienia z pracy	brak kary zwolnienia z pracy
0–9 N=2	0,0	100,0
10–49 N=76	54,8	45,2
50–149 N=48	70,5	29,5
150–249 N=23	77,3	22,7

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 42, wraz ze wzrostem wielkości firmy występuje tendencja (nieobejmująca mikrofirm) do częstszego stosowania kar nagany z wpisaniem do akt. Tendencja ta jest zapewne związana z dążeniem do większej formalizacji procesów zarządzania personelem w firmach o wyższym poziomie zatrudnienia.

Dane zawarte w tabeli 43 pozwalają na sformułowanie stwierdzenia, że stosowanie zwolnienia z pracy jako kary wyraźnie częściej zdarza się w firmach większych, w których relacje interpersonalne mają charakter bardziej sformalizowany.

Badano, czy istnieje zależność między stosowaniem nagród i kar a kapitałem firm. Wyniki prezentują tabela 44 i 45.

Tabela 44. Zależność między rodzajem kapitału firmy a udzielaniem nagród (w %)

Kapitał firmy	Typ działań	
	Udzielanie nagród	brak nagród
Kapitał polski N=119	85,6	14,4
Kapitał zagraniczny N=9	69,6	30,8
Kapitał mieszany N=6	75,0	25,0

Tabela 45. Zależność między rodzajem kapitału firmy a udzielaniem kar (w %)

Kapitał firmy	Typ działań	
	udzielanie kar	brak kar
Kapitał polski N=126	90,6	9,4
Kapitał zagraniczny N=10	76,9	23,1
Kapitał mieszany N=3	37,5	62,5

Warto tu podkreślić dwie rzeczy: przeszło 90% firm z kapitałem polskim stosuje u siebie kary, podczas gdy w firmach z kapitałem zagranicznym czyni to około 77%, a w firmach z kapitałem mieszanym przeszło 37%. Z kolei w firmach z kapitałem zagranicznym tylko w około 70% przypadków stosowane są nagrody, a w $\frac{1}{3}$ w ogóle ich brak. Jest to zjawisko dość dziwne, wiadomo bowiem od dawna, że nagrody są znacznie lepszym sposobem motywowania pracowników niż kary. Niemniej

jednak, od lat firmy częściej deklarują stosowanie kar – wynika to w jakieś mierze z dość wąskiego, „regulaminowego” rozumienia nagród i sprowadzania ich do nagród o charakterze materialnym. Jak wyjaśnił swego czasu menedżer wysokiego szczebla, „kara nic firmy nie kosztuje, a nagroda i owszem, to czego może być więcej?”. Tymczasem pozytywne oddziaływanie na pracowników, zgodnie z teoriami oczekiwań i wzmocnienia, przynoszą firmie wymiennie większe korzyści niż kary.

Na koniec bloku pytań dotyczących nagradzania i karania zadano pytanie „Czy firma informuje pracowników o formach nagród i kar, jakie można wobec nich zastosować?”. Zmierzało ono do ustalenia, czy przedsiębiorstwa spełniają elementarny wymóg organizacyjny i etyczny, jakim jest ujawnianie kryteriów stosowania nagród i kar. Kryteria te powinny być jawne, wszyscy pracownicy powinni zdawać sobie sprawę, jakie zachowanie zasługuje na nagrodę, a jakie spotka się z karą. Okazuje się, że wśród 146 przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie:

- w 123 firmach (84,2%) informacje o możliwych nagrodach i karach są pracownikom przekazywane
- w 23 przedsiębiorstwach (15,8%) takich informacji się nie przekazuje.

Część firm przyznaje się więc do wyraźnego uchybienia w sztuce zarządzania ludźmi. Rozkład odpowiedzi z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa prezentuje tabela 46. Zawarte w niej dane wykazują brak wyraźnej zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a respektowaniem zasady informowania pracowników o formach nagradzania i karania. Informacje takie upowszechniane są częściej w firmach średnich aniżeli w małych, jednak porównanie wskazuje, że różnice nie są duże, nie upoważniają więc do zbyt daleko idących wniosków.

Tabela 46. Zależność między wielkością firmy a informowaniem pracowników o funkcjonujących w firmie formach nagradzania i karania (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	informowanie pracowników o formach nagród i kar	brak informowania o formach nagród i kar
0-9 N=2	100,0	0,0
10-49 N=76	79,7	20,3
50-149 N=48	89,4	10,6
150-249 N=23	87,0	13,0

Badania wykazały, że 12,8% przedsiębiorstw nie udziela kar, a 16,9% nie nagradza swoich pracowników. Oznacza to, że w niektórych małych i średnich firmach nie wykorzystuje się najbardziej wymiernych efektów oceniania pracy, jakimi są nagrody i kary. Pozostaje to w niezgodzie z podstawowymi wymogami nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi: różnicowania gratyfikacji w zależności od uzyskanych efektów, indywidualizowania stosunku do pracownika, reagowania na uchybienia i przejawy szczególnej staranności. Nawet w małych firmach, w których stosunki międzyludzkie są zapewne relatywnie bardziej bezpośrednie aniżeli w dużych, a ocenianie poczynań osób zatrudnionych odbywa się w sposób bardziej naturalny i mniej uporządkowany, dobrze przygotowany do swojej roli menedżer powinien uwzględniać obowiązujące w zarządzaniu ludźmi zasady, które głoszą, że bez nagród i kar nie można mówić o prawidłowym motywowaniu pracowników.

Elementarne reguły stosowania bodźców motywujących mówią o konieczności stosowania w każdej organizacji obu środków jednocześnie – nagród i kar, bo tylko za ich pomocą uzyskuje się poczucie sprawiedliwego traktowania pracowników, one z jednej strony wywołują zaangażowanie, z drugiej zaś zapobiegają nadmiernemu poczuciu bezpieczeństwa, które prowadzi do bierności i zaniedbań.

5.2. WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW

5.2.1. Wynagrodzenie zasadnicze

Z całej ogromnie złożonej problematyki wynagrodzenia postanowiono wybrać element odnoszący się do roli wynagrodzenia w kształtowaniu konkurencyjności firmy.

W związku z tym przyjęto założenie, że mniej sprzyja wspieraniu konkurencyjności system, w którym dominuje płaca zasadnicza, bardziej zaś taki, w którym istnieje w wynagrodzeniu całkowitym duży udział części zmiennej, powiązanej z wynikami pracy, inicjatywą pracownika i jego oceną. Badania tego problemu odniesiono do czterech grup pracowników:

- kadry kierowniczej
- sprzedawców
- innych pracowników na stanowiskach nierobotniczych
- robotników.

Wyniki badań przedstawiono w tabeli 47.

W przeważającej większości przypadków nie udało się uzyskać informacji, jakie były zmienne elementy wynagrodzenia stosowane przez firmy. Na podstawie uzyskanych informacji można jednak wymienić następujące główne formy motywowania: premie, bonusy roczne, nagrody, prowizje.

Tabela 47. Udział wynagrodzenia zasadniczego w wynagrodzeniu całkowitym

Udział wynagrodzenia zasadniczego w całkowitym (w %)	Grupy pracowników			
	kadra kierownicza N=118	sprzedawcy N=72	stanowiska nierobotnicze N=104	robotnicy N=102
do 50	26,9	43,1	22,1	19,6
51–60	8,9	4,2	3,8	8,8
61–70	8,2	13,9	8,7	16,7
71–80	18,7	12,5	18,3	22,5
81–90	11,2	2,8	22,1	15,7
91–100	26,1	23,5	25,0	16,7

Wyniki badania wskazują, że w przeważającej większości firm wynagrodzenie zasadnicze stanowi tylko część całkowitego wynagrodzenia, co może świadczyć o orientacji systemu motywowania na premiowanie dodatkowego wysiłku i inicjatywy pracowników.

Kadra kierownicza w ponad $\frac{1}{4}$ przypadków uzyskiwała wynagrodzenie całkowite niemal lub całkowicie niezależnie od wyników pracy (na poziomie 91–100% udziału w nim wynagrodzenia zasadniczego). Na drugim końcu skali znalazła się niemal identyczna liczba kierowników, których wynagrodzenie zasadnicze stanowiło nawet poniżej 50% całkowitego wynagrodzenia (26,9%). Bliżej tego poziomu, w przedziale 51–70-procentowego udziału wynagrodzenia zmiennego lokowało się kolejne 17,1% kierowników. W sumie grupy te liczą 44%. Powyżej 71% lokuje się 56% badanych.

Jak można było przewidywać, grupą o najsilniej zaznaczonej orientacji na motywowanie poprzez zmienną część wynagrodzenia byli sprzedawcy – aż 43,1% znalazło się w grupie osób otrzymujących poniżej 50% wynagrodzenia jako wynagrodzenie zasadnicze. Z drugiej strony, co nieco dziwi, aż 23,5% sprzedawców otrzymywało niemal całe wynagrodzenie (powyżej 90 do 100%) w formie wynagrodzenia zasadniczego.

Pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych częściej byli wynagradzani w sposób w niewielkim stopniu uwzględniający czynniki zmienne (65,4%) niż przy poważnym: 50-, 60- czy nawet tylko 70-procentowym udziale czynników zmiennych (34,6%).

Grupa robotników charakteryzuje się najmniejszym udziałem osób otrzymujących ponad 90% wynagrodzenia w formie płacy całkowitej (16,7% na poziomie od 90 do 100%). Z drugiej strony najmniejszy był także ich udział (19,6%) w grupie osób otrzymujących ponad 50% płacy w formie wynagrodzenia zmiennego.

Generalnie, można uznać, że w większości badanych firm i w odniesieniu do większości zatrudnionych w nich pracowników, niezależnie od pełnionej przez nich roli, udział części zmiennej w wynagrodzeniu całkowitym jest dość pokaźny, co może oznaczać, że badane firmy przynajmniej część systemu motywowania przeznaczają na zwiększenie swej konkurencyjności.

5.2.2. Dodatki niepieniężne

Kolejnym elementem analizy były dodatki niepieniężne (bonusy), z których mogą korzystać pracownicy badanych firm. Ich rola we wspomaganiu konkurencyjności może być dwójaka:

- jedne, poza oddziaływaniem motywacyjnym na pracowników, ułatwiają im pracę, zwiększają dynamikę działania i sprawność, a więc również bezpośrednio wpływają na wzrost konkurencyjności firmy; w ankiecie wymienione zostały trzy takie elementy: samochód służbowy, ryczałt samochodowy, telefon komórkowy
- inne mają głównie charakter czynników motywacji osobistej, zwiększających stabilność, lojalność, zadowolenie pracowników, a więc niemających bezpośredniego wpływu na konkurencyjność firmy.

Wyniki badań dotyczących pierwszej grupy czynników przedstawiono w tabeli 48.

Tabela 48. Dodatki niepieniężne związane ze wzrostem sprawności działania pracowników (w %)

Dodatki	Udział odpowiedzi wskazujących na występowanie danego elementu w firmie (w %)
Samochód służbowy	54,3
Ryczałt samochodowy	41,4
Telefon komórkowy	82,1

N=162

Wyniki naszego badania wskazują, że wbrew powszechnej opinii nie tylko w dużych firmach, ale również w małych i średnich, często stosuje się formy motywowania niepieniężnego. Najważniejszą sprawą jest sprawna łączność – aż 82,1% badanych firm wyposaża część pracowników w telefony komórkowe. Jeszcze bardziej zaskakujące są dane dotyczące przyznawania samochodów służbowych i ryczałtów samochodowych. Małe i średnie firmy podążają w tej dziedzinie śladami dużych, zapewne zarówno w trosce o wzrost sprawności, jak i wzrost motywacji swych pracowników.

Dane dotyczące drugiej grupy omawianych czynników motywowania przedstawiono w tabeli 49.

Tabela 49. Dodatki niepieniężne motywujące pracowników (w %)

Dodatki	Udział odpowiedzi pozytywnych
Opieka medyczna	28,4
Dodatkowy fundusz emerytalny	6,2
Ubezpieczenia na życie	29,6
Dostęp do obiektów sportowych i rekreacyjnych	17,3
Bezpłatne/dofinansowane posiłki	11,7
Dofinansowanie biletów	32,1
Inne	11,7

N=162

Przede wszystkim należy podkreślić różnicę częstotliwości występowania dodatków przedstawionych wyżej w stosunku do omówionych poprzednio. Dodatki, które nie mają bezpośredniego wpływu na sprawność i konkurencyjność działania, stosowane są rzadziej. Ani jeden z nich nie występuje w skali większej niż w $\frac{1}{3}$ liczby badanych firm.

Generalnie, dodatki niepieniężne są w badanych firmach stosowane, ale w większym zakresie te, które przekładają się na sprawność i konkurencyjność.

ROZDZIAŁ SZÓSTY

SZKOLENIE PRACOWNIKÓW

W badaniach ankietowych skupiono się na zagadnieniach dotyczących organizowania dla swoich pracowników przez badane firmy szkoleń pozaobowiązkowych, rodzajów wybieranych szkoleń oraz stosowanych metod szkoleniowych. Uznano, że istotne jest też zbadanie, czy pracownicy podejmują naukę na studiach wyższych i podyplomowych, jak często uczestniczą w szkoleniach pozaobowiązkowych, oraz określenie, czy firmy dofinansowują ich studia i szkolenia. Dwa pytania ankiety poświęcono współpracy badanych firm z innymi podmiotami, dociekając, jak często organizują one szkolenia dla pracowników we współpracy z firmami zewnętrznymi, oraz czy i w jakim zakresie korzystają ze wsparcia firm doradczych. Postanowiono skupić się na szkoleniach prowadzonych przez osoby spoza organizacji. W dalszej części niniejszego raportu, w celu uproszczenia rozważań, omawiane szkolenia określane są zatem jako szkolenia zewnętrzne, co odnosi się do tych, które prowadzone były poza firmą, oraz jako szkolenia wewnętrzne, realizowane dla pracowników określonej firmy wewnątrz organizacji.¹

Pytania ankiety badały aktywność szkoleniową firm w latach 2003–2004 i tego okresu dotyczą analizy, prezentowane w niniejszym raporcie.

6.1. ORGANIZOWANIE POZAOBOWIĄZKOWYCH SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW

Problematyka organizowania szkoleń pozaobowiązkowych zostanie omówiona na podstawie odpowiedzi udzielonych przez badane firmy, na pytania 2e oraz 12 ankiety.

¹ Zrezygnowano z badania szkoleń prowadzonych w organizacji przez wybranych pracowników firmy dla innych zatrudnionych. Główną przyczyną była obawa, że duże niesformalizowanie ról pracowników MSP, jak również specyficzne relacje interpersonalne w tych firmach mogą utrudnić bądź uniemożliwić identyfikację działań o charakterze szkoleniowym.

Na pytanie 2e² odpowiedziało 161 firm, co stanowi 99,4% firm badanych. Większość z nich zadeklarowała, że pracownicy uczestniczyli w szkoleniach pozaobowiązkowych (tzn. innych niż wymagane przez kodeks pracy). Takiej odpowiedzi udzieliły 103 firmy (63,6% wszystkich badanych, 64% odpowiedzi ważnych).

Celem pytania 12 było uszczegółowienie informacji dotyczących rodzajów szkoleń organizowanych przez firmy dla swoich pracowników w ostatnich dwóch latach.³ Respondenci wskazywali, w jakich szkoleniach brali udział właściciel oraz pracownicy, uwzględniając następujące grupy pracowników: wszyscy pracownicy, wybrani pracownicy, kierownicy. Zestawienie szkoleń organizowanych przez badane firmy dla swoich pracowników zawiera tabela 50. Ponieważ respondenci mogli wskazywać różne grupy pracowników uczestniczące w poszczególnych rodzajach szkoleń, dane w tabeli 50 nie sumują się do 100%.

Tabela 50. Organizowanie szkoleń grup pracowników/właścicieli z uwzględnieniem rodzajów szkoleń (w %)

Kategoria osób szkolonych	Rodzaj szkolenia		
	specjalistyczne	menedżerskie	językowe
Wszyscy pracownicy N=162	8,0	1,9	1,2
Wybrani pracownicy N=162	57,4	9,3	19,1
Kierownicy N=162	25,9	21,6	6,2
Właściciel N=162	14,8	20,4	3,7

Warto podkreślić, że małe i średnie firmy za kluczową uznają wiedzę specjalistyczną – najwięcej firm stosowało ten rodzaj szkolenia w odniesieniu do wszystkich, jak również do wybranych grup pracowników. Najczęściej firmy kierowały pracowników na szkolenia specjalistyczne; 93 firmy, co stanowi 57,4% badanych, wysłały na takie szkolenia wybranych pracowników, 42 firmy zaś (25,9%) – kierowników. W 24 firmach (14,8%) w takich szkoleniach uczestniczył (również lub tylko) właściciel.

² Pytanie brzmiało: „Które z poniższych działań są realizowane w Pani(a) firmie? Podpunkt e: pozaobowiązkowe szkolenia pracowników (inne niż wymagane przez kodeks pracy)”.

³ Pytanie brzmiało: „Jeśli firma organizuje szkolenia pozaobowiązkowe dla pracowników, to proszę wskazać, w których szkoleniach uczestniczyli pracownicy w okresie ostatnich dwóch lat?”.

Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia menedżerskie, w których uczestniczyli najczęściej kierownicy – takiej odpowiedzi udzieliło 35 firm (21,6%) lub właściciele (33 firmy, co stanowi 20,4% badanych). Jedynie 15 firm (9,3% badanych) wysłało na szkolenia menedżerskie innych pracowników (kategoria odpowiedzi: „wybrani pracownicy”), co oznacza, że w zdecydowanej większości przedsiębiorstw wiedzę menedżerską pozyskują i rozwijają osoby odpowiedzialne za zarządzanie.

Niewielki był też udział pracowników badanych firm w szkoleniach językowych. W kontekście wejścia Polski do Unii Europejskiej oraz procesów związanych z globalizacją, niepokój może budzić to, że badane organizacje nie przykładają zbyt wielkiej wagi do szkoleń językowych: 31 firm (19,1% badanych) skierowało na takie szkolenia wybranych pracowników, 10 firm (6,2% badanych) kierowników. W szkoleniach językowych uczestniczyło też 6 właścicieli firm (3,7% badanych). Można zatem zauważyć, że dla firm ważniejsza jest znajomość języków obcych przez wybranych pracowników niż przez kierowników. Dwie spośród badanych firm (1,2%) wysłały na szkolenia językowe wszystkich pracowników.

Pozytywnie należy ocenić to, że dla badanych firm najważniejsza jest specjalistyczna wiedza wybranych pracowników. Trudno oczekiwać, że małe i średnie przedsiębiorstwa będą inwestować i szkolić wszystkich pracowników firmy, bez względu na ich znaczenie i wartość dla firmy. Za racjonalne należy uznać doskonalenie grupy wybranych pracowników. W małych firmach oznacza to przede wszystkim doskonalenie specjalistów, w firmach średnich zaś zarówno szkolenie pracowników na stanowiskach specjalistycznych, jak i rozwój umiejętności menedżerskich kadry kierowniczej.

Pozytywnie można też ocenić chęć doskonalenia umiejętności zarządzania przez właścicieli. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 50, więcej firm zadeklarowało udział właścicieli w szkoleniach menedżerskich niż specjalistycznych. Może to świadczyć o rosnącej świadomości firm, że także w sektorze MSP liczy się umiejętność zarządzania, a nie tylko wiedza fachowa. Nie oznacza to jednak inwestowania w kierowników – jeśli przeanalizujemy odpowiedzi firm dotyczące uczestnictwa pracowników w szkoleniach, zauważymy, że zdecydowanie więcej firm szkoli wybranych pracowników niż osoby pełniące funkcje kierownicze. Więcej badanych firm wysłało kierowników na szkolenia specjalistyczne niż na szkolenia rozwijające ich umiejętności menedżerskie – 42 firmy, co stanowi 25,9% badanych firm wysłały kierowników na szkolenia specjalistyczne, 35 firm zaś, co stanowi 21,6% badanych, na szkolenia menedżerskie. Można zatem stwierdzić, że zaobserwowanej tendencji do doskonalenia umiejętności menedżerskich właścicieleli nie towarzyszy podobna tendencja dotycząca kierowników liniowych. Jest to zapewne działanie charakterystyczne dla małych i średnich firm, w których pojęcia „właściciel” i „menedżer” są w szczególnie wysokim

stopniu zintegrowane. Kierownikom liniowym pozostawia się tu zaś głównie funkcje zarządzania operacyjnego.

W odpowiedzi na analizowane pytanie respondenci mogli uzupełnić listę, wskazując inne rodzaje szkoleń, w których uczestniczyli pracownicy firmy: 25 firm, co stanowi 15,4% badanych, zadeklarowało organizowanie dla swoich pracowników innych rodzajów szkoleń. W odpowiedziach wskazywali jednak albo szkolenia obowiązkowe (BHP, przeciwpożarowe), albo szkolenia specjalistyczne, służące przekazaniu określonej wiedzy lub umiejętności (prawo pracy, techniki sprzedaży, zarządzanie jakością). To oznacza, że część respondentów, podając informacje o szkoleniach, w których uczestniczyli właściciele i pracownicy firm, mogła odnosić się do szkoleń obowiązkowych i dowolnie interpretować, jakie to były rodzaje szkoleń. Zmusza to zatem do dużej ostrożności, z jaką należy podchodzić do wszystkich przedstawionych dotychczas wniosków.

Interesujące jest zagadnienie udziału w szkoleniach pozaobowiązkowych pracowników firm różniących się poziomem zatrudnienia. Wśród 161 badanych przedsiębiorstw, 12 nie podało danych dotyczących wielkości zatrudnienia, dalsza analiza uwzględnia zatem jedynie 149 firm. Wśród nich znalazły się 2 mikroprzedsiębiorstwa, 76 firm małych oraz 71 średnich. W grupie firm średnich znalazło się 48 firm zatrudniających do 149 pracowników oraz 23 firmy o zatrudnieniu powyżej 150 osób. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala stwierdzić, że istnieje zależność między wielkością zatrudnienia w firmie a udziałem pracowników w szkoleniach pozaobowiązkowych. Dane na ten temat zawiera tabela 51.

Tabela 51. Zależność między wielkością firmy a liczbą organizowanych szkoleń pozaobowiązkowych (w %)

Wielkość firmy	Typ działań	
	organizowanie dla swoich pracowników szkoleń pozaobowiązkowych N = 93	brak szkoleń pozaobowiązkowych N = 56
0-9 N=2	0,0	100,0
10-49 N=76	56,6	43,4
50-149 N=48	66,7	33,3
150-249 N=23	78,3	21,7

Analizując odpowiedzi udzielone przez firmy zatrudniające różną liczbę pracowników, można pod tym względem zauważyć różnicę między firmami małymi a średnimi. W szkoleniach pozaobowiązkowych uczestniczyli pracownicy 43 małych firm spośród 76 odpowiadających na to pytanie, co stanowi 56,6%. W grupie firm zatrudniających od 50 do 149 osób, odsetek firm nieograniczających się do szkoleń obowiązkowych jest wyższy i wynosi 66,7%. Jeszcze częściej w szkoleniach pozaobowiązkowych brali udział pracownicy firm zatrudniających powyżej 150 osób – taką deklarację złożyło 18 spośród 23 firm, co stanowi 78,3%. Można zatem stwierdzić, że im większa firma, tym częściej jej pracownicy mieli możliwość udziału w szkoleniach pozaobowiązkowych.

6.1.1. Szkolenie wszystkich pracowników

Badane firmy najrzadziej deklarowały organizowanie szkoleń dla wszystkich pracowników (zob. tabela 52).

Tabela 52. Zależność między wielkością firmy a częstotliwością organizowania szkoleń dla wszystkich pracowników (w %)

Wielkość firmy	Rodzaj szkoleń		
	szkolenia specjalistyczne	szkolenia menedżerskie	szkolenia językowe
0–9 N=2	0,0	0,0	0,0
10–49 N=76	5,3	2,6	2,6
50–149 N=48	8,3	2,1	0,0
150–249 N=23	13,0	0,0	0,0

W grupie analizowanych 149 przedsiębiorstw, wśród firm szkolących wszystkich pracowników w zakresie wiedzy specjalistycznej znalazły się 4 firmy małe oraz 7 firm średnich, w tym 4 zatrudniające do 149 osób i 3 zatrudniające ponad 150 pracowników. Dwie firmy, które organizowały szkolenia językowe dla wszystkich zatrudnionych, należą do grupy małych firm. W badanej próbie znalazły się także 2 małe firmy oraz 1 firma o zatrudnieniu do 149 osób, które zdecydowały się na objęcie wszystkich pracowników szkoleniami menedżerskimi.

Prowadzenie szkoleń menedżerskich dla wszystkich pracowników może budzić pytania o zasadność, zwłaszcza w odniesieniu do firmy średniej wielkości.

6.1.2. Szkolenie wybranych pracowników

Badane firmy zdecydowanie częściej szkoliły wybranych pracowników niż wszystkich zatrudnionych. Pokazuje to tabela 53.

Tabela 53. Zależność między wielkością firmy a częstotliwością organizowania szkoleń dla wybranych pracowników (w %)

Wielkość firmy	Rodzaj szkoleń		
	szkolenia specjalistyczne	szkolenia menedżerskie	szkolenia językowe
0–9 N=2	100,0	0,0	0,0
10–49 N=76	51,3	9,2	6,6
50–149 N=48	58,3	2,1	25,0
150–249 N=23	69,6	26,1	47,8

Większość badanych firm wysłała wybranych pracowników na szkolenia specjalistyczne – takiej odpowiedzi udzieliło 39 firm małych (co stanowi 51,3% badanych małych firm), 28 firm o zatrudnieniu do 149 osób (58,3% badanych firm tej wielkości) oraz 16 spośród 23 firm zatrudniających powyżej 150 pracowników (69,6%). Siedem małych firm (co stanowi 9,2% badanych firm tej wielkości) wysłało wybranych pracowników na szkolenia menedżerskie. Firmy zatrudniające do 149 osób nie były zainteresowane takimi szkoleniami dla wybranych pracowników – znalazła się tu tylko jedna firma. O umiejętności menedżerskie wybranych pracowników zadbało 6 firm zatrudniających powyżej 150 pracowników, co stanowi 26,1% badanych firm o tej wielkości zatrudnienia. Szkolenia językowe dla wybranych pracowników zorganizowało jedynie 5 małych firm (co stanowi 6,6% badanych małych firm), nieco więcej firm zatrudniających do 149 pracowników (12 firm, tj. 25% badanych firm tej wielkości) i prawie połowa firm o zatrudnieniu powyżej 150 pracowników. Można zatem stwierdzić, że różnice w organizowaniu szkoleń między firmami o różnej liczbie zatrudnionych są szczególnie wyraźne

w przypadku szkoleń językowych. Istotne są także w przypadku szkoleń menedżerskich.

6.1.3. Szkolenie kadry kierowniczej

Badane firmy zdecydowanie częściej wybierały dla kierowników liniowych szkolenia specjalistyczne i menedżerskie niż szkolenia językowe. Dane na ten temat zawiera tabela 54.

Tabela 54. Zależność między wielkością firmy a udziałem kierowników liniowych w szkoleniach (w %)

Wielkość firmy	Rodzaj szkoleń		
	szkolenia specjalistyczne	szkolenia menedżerskie	szkolenia językowe
0–9 N=2	0,0	0,0	50,0
10–49 N=76	18,4	14,5	2,6
50–149 N=48	29,2	25,0	4,2
150–249 N=23	52,2	43,5	17,4

Badane średnie firmy były w większym stopniu zainteresowane rozwijaniem wiedzy i umiejętności kierowników niż firmy małe – dotyczyło to wszystkich rodzajów szkoleń: 14 małych firm (co stanowi 18,4% badanych małych firm) wysłało kierowników na szkolenia specjalistyczne, 11 firm (odpowiednio 14,5%) na menedżerskie, a jedynie 2 (odpowiednio 2,6%) na językowe. W przypadku firm zatrudniających do 149 pracowników kierownicy z 14 firm (29,2% badanych firm tej wielkości) uczestniczyli w szkoleniach specjalistycznych, z 12 firm (odpowiednio 25%) w szkoleniach menedżerskich i jedynie z 2 organizacji (odpowiednio 4,2%) – w szkoleniach językowych. Zdecydowanie większy dostęp do szkoleń mieli kierownicy firm zatrudniających powyżej 150 pracowników. W szkoleniach specjalistycznych brali udział kierownicy ponad połowy badanych firm tej wielkości (12 firm, co stanowi 52,2% badanych firm w tej grupie wielkości), w szkoleniach menedżerskich kierownicy 10 firm (odpowiednio 43,5%), w szkoleniach językowych zaś kierownicy 4 firm (odpowiednio 17,4%). Różnice między firmami małymi, małymi/średnimi (o zatrudnieniu do 149 osób) i dużymi/średnimi (o zatrudnieniu

powyżej 150 osób) są w przypadku tej grupy pracowników istotne – trzykrotnie częściej w szkoleniach specjalistycznych i menedżerskich uczestniczyli kierownicy z dużych/średnich firm niż z firm małych; w przypadku szkoleń językowych ta różnica była jeszcze większa.

Wydaje się, że odzwierciedla to niewielkie znaczenie kierowników w małych organizacjach zdominowanych przez właścicieli. Zarówno małe, jak i średnie firmy większą wagę przykładają jednak do wiedzy merytorycznej kierowników niż do ich umiejętności zarządzania. Niewykluczone, że takie proporcje świadczą o tym, jaka jest pozycja, a także główne obowiązki i odpowiedzialność osób na stanowiskach kierowniczych w firmach sektora MSP.

6.1.4. Szkolenie właścicieli firm

Właściciele firm najczęściej wybierali szkolenia menedżerskie, co należy ocenić pozytywnie, rzadziej specjalistyczne. W pojedynczych przypadkach decydowali się na udział w szkoleniach językowych. Szczegółowe dane przedstawia tabela 55.

Tabela 55. Zależność między wielkością firmy a udziałem właścicieli firm w szkoleniach (w %)

Wielkość firmy	Rodzaj szkoleń		
	szkolenia specjalistyczne	szkolenia menedżerskie	szkolenia językowe
0–9 N=2	50,0	0,0	0,0
10–49 N=76	14,5	22,3	3,9
50–149 N=48	8,3	12,5	2,1
150–249 N=23	21,7	26,1	8,7

W szkoleniach menedżerskich uczestniczyli właściciele 17 małych firm (co stanowi 22,3% w badanej grupie firm tej wielkości) i 6 firm o zatrudnieniu powyżej 150 osób (odpowiednio 26,1%). Właściciele firm średnich o zatrudnieniu do 149 osób zdecydowanie rzadziej decydowali się na udział w szkoleniach menedżerskich (6 właścicieli, co stanowi 12,5% badanych firm tej wielkości). Wzrost kompetencji zarządczych istotniejszy był zatem dla właścicieli firm małych i grupy firm średnich o zatrudnieniu większym niż 150 osób.

W szkoleniach specjalistycznych uczestniczyło 11 właścicieli małych firm (co stanowi 14,5% badanych firm tej wielkości), 4 właścicieli firm o zatrudnieniu do 149 osób (odpowiednio 8,3%) i 5 właścicieli firm zatrudniających powyżej 150 pracowników (odpowiednio 21,7%). Szkolenia specjalistyczne były zatem zdecydowanie ważniejsze dla właścicieli z grupy firm o największym zatrudnieniu.

Najrzadziej właściciele firm wybierali szkolenia językowe – uczestniczyło w nich 3 właściciele małych firm, 1 właściciel firmy małej/średniej i 2 właściciele firm dużych/średnich.

6.2. METODY SZKOLENIA PRACOWNIKÓW

Na pytanie dotyczące metod stosowanych podczas obowiązkowych i pozaobowiązkowych szkoleń, w których pracownicy firmy uczestniczyli w dwóch ostatnich latach, odpowiedziała większość badanych przedsiębiorstw (od 157 do 159 firm).

Najczęściej wykorzystywane były tzw. metody służące doskonaleniu w działaniu – 132 firmy spośród 158 (co stanowi 83,5% odpowiedzi ważnych), stosowały instruktaż na stanowisku pracy. Oznacza to, że zdecydowana większość firm dbała o nabywanie i rozwój praktycznych umiejętności wykonywania pracy. Powszechnie stosowane były także metody informacyjno-pokazowe – 123 firmy spośród 158 (co stanowi 77,8% odpowiedzi ważnych) wykorzystywały seminaria, konferencje, wykłady.

W pytaniu wyodrębniono e-learning jako metodę szkolenia. Badane firmy nie były zainteresowane wykorzystywaniem internetu i intranetu podczas szkoleń – jedynie 4 spośród 157 zadeklarowały stosowanie technologii informatycznych w szkoleniach. Stanowi to 2,5% odpowiedzi ważnych, co należy uznać za poziom znikomy. Można uznać, że przyczyny nikłego wykorzystywania e-learningu w szkoleniach w sektorze MSP są związane z brakiem odpowiedniego zaplecza technologicznego,

Tabela 56. Metody szkoleń stosowane w dwóch ostatnich latach

Metody szkoleń	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Seminaria, konferencje, wykłady N=158	123	77,8
Szkolenie przez internet/intranet (e-learning) N=157	4	2,5
Instruktaż na stanowisku pracy N= 158	132	83,5

ale także z brakiem wiedzy na temat oprogramowania. Trudno także oczekiwać, by ogólnodostępne programy były dostosowane do potrzeb firm z sektora MSP.

Na liście odpowiedzi na omawiane pytanie, zaprezentowanych w tabeli 56, nie zostały wymienione metody symulacyjne, a spośród metod służących doskonaleniu w działaniu wskazano jedynie instruktaż na stanowisku pracy. Respondenci, odpowiadając na pytanie 13, mogli też dodatkowo wymienić inne wykorzystywane metody szkoleniowe, nieuwzględnione na liście: 22 badane firmy (spośród 159, co oznacza 13,8% odpowiedzi ważnych) zadeklarowały stosowanie metod innych niż wymienione. Do niepokojących wniosków prowadzi jednak analiza udzielonych odpowiedzi. Tylko 4 przedsiębiorstwa wymieniły tu rzeczywiście inne metody szkoleniowe (1 firma wskazała „trening przed kamerą, ocena i omówienie nagranej sceny”, 3 firmy wymieniły różnego rodzaju ćwiczenia praktyczne). Natomiast pozostałe bądź powtarzały wymienione metody (np. „instruktaż producentów sprzętu”), bądź wymieniały tematykę szkoleń (BHP, HACCP, produktowe), bądź szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, co oznacza, że dla części respondentów pojęcie „metody szkoleń” było niezrozumiałe.

Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala stwierdzić, że istnieje zależność między wielkością zatrudnienia w firmie a wyborem metod szkolenia pracowników. Dane zawiera tabela 57.

Tabela 57. Zależność między wielkością firmy a stopniem wykorzystywania metod szkoleniowych (w %)

Wielkość firmy	Metody szkoleń		
	seminaria, konferencje	szkolenie przez internet/intranet	instruktaż na stanowisku pracy
0–9 N=2	100,0	0,0	50,0
10–49 N=76	70,8	4,2	75,0
50–149 N=48	83,3	0,0	89,6
150–249 N=23	91,3	4,3	95,7

Trzy czwarte badanych małych firm stosowało w procesie szkolenia pracowników instruktaż na stanowisku pracy. W grupie firm średnich liczba firm wykorzystujących omawianą metodę była jeszcze wyższa – było ich 43 (89,6% badanych firm tej wielkości), wśród firm o zatrudnieniu

do 149 osób i 22 spośród 23 firm o zatrudnieniu od 150 do 250 osób (odpowiednio 95,7%).

W badanych firmach duże było zainteresowanie związane z korzystaniem z seminariów i konferencji. Takie deklaracje złożyło 51 firm małych (70,8% badanych firm tej wielkości) oraz 40 firm małych/średnich (odpowiednio 83,3%) i 21 dużych/średnich (odpowiednio 91,3%). Można zatem zauważyć, że firmy o większym zatrudnieniu były bardziej zainteresowane wykorzystywaniem omawianej metody.

Sporadycznie w badanych firmach wykorzystywane były metody szkolenia przez internet/intranet. Warto odnotować, że w trzech przypadkach zastosowanie tej metody zgłosiły firmy małe i tylko w jednym przypadku firma o zatrudnieniu od 150 do 250 osób. Zainteresowanie tą metodą należy jednak uznać za znikome.

6.3. KORZYSTANIE Z USŁUG FIRM ZEWNĘTRZNYCH PRZY REALIZACJI SZKOLEŃ

Większość badanych firm stwierdziła, że w ostatnich dwóch latach korzystała z usług firm zewnętrznych przy realizacji szkoleń. Pracownicy 125 przedsiębiorstw spośród 157 odpowiadających na to pytanie (77,2% wszystkich badanych firm, 79,6% odpowiedzi ważnych) byli szkoleni przez firmy zewnętrzne – zarówno przez firmy szkoleniowe, jak i przez producentów sprzętu. Respondenci z 32 przedsiębiorstw (19,8% odpowiadających na to pytanie, co stanowi 20,4% odpowiedzi ważnych) zadeklarowali, że firmy w badanym okresie nie podejmowały żadnej współpracy z firmami zewnętrznymi.

Wskaźnik korzystania z usług firm zewnętrznych przy realizacji szkoleń przez badane małe i średnie firmy można określić jako wysoki. Nie oznacza to jednak, że wskaźnik ten odnosi się do podejmowania współpracy z firmami szkoleniowymi. Dodatkowe informacje podawane przez część badanych firm oraz wskazana uprzednio tendencja⁴ do realizacji szkoleń specjalistycznych, świadczą o tym, że w większości przedsiębiorstw oznacza to współpracę z producentami sprzętu. W przypadku firm produkcyjnych, współpraca dotyczy prowadzenia szkoleń z obsługi i serwisu urządzeń, sprzętu wykorzystywanego przez osoby zatrudnione w procesie pracy, w odniesieniu do firm handlowych zaś organizowania szkoleń produktowych, służących nabywaniu przez pracowników wiedzy na temat produktów, oferowanych klientom.

Na podstawie danych z tabeli 58 można powiedzieć, że szkolenia są organizowane zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz: 96 spośród badanych firm, co stanowi 59,3% badanych firm i 76,8% firm

⁴ Por. tabela 50.

Tabela 58. Udział pracowników w szkoleniach z uwzględnieniem miejsca szkolenia

Miejsce szkolenia	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Prowadzenie szkoleń wewnętrznych N=125	96	76,8
Udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych N=125	96	76,8

Tabela 59. Szkolenia wewnętrzne organizowane przy udziale firm zewnętrznych

Liczba szkoleń w ostatnich dwóch latach	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
1–5	67	75,3
6–10	15	16,9
11–20	4	4,5
21–50	1	1,1
51–100	2	2,2

N=89

odpowiadających na to pytanie, organizuje szkolenia wewnętrzne i tyle samo firm wysłało pracowników na szkolenia na zewnątrz firmy.⁵

Nie wszystkie firmy organizujące szkolenia we współpracy z firmami zewnętrznymi określiły, jaka była ich częstotliwość w ostatnich dwóch latach (por. tabela 59).

Na pytanie dotyczące częstotliwości szkoleń organizowanych wewnątrz firmy odpowiedzi udzieliło 89 przedsiębiorstw. W przypadku większości firm odbyły się one kilkakrotnie – 67 firm (75,3% odpowiedzi ważnych) zorganizowało nie więcej niż 5 takich szkoleń. Jedynie 7 firm (7,9% odpowiedzi ważnych) zorganizowało ich więcej niż 10.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło częstotliwości udziału pracowników w szkoleniach na zewnątrz firmy. Na to pytanie odpowiedziało 88 badanych firm. Szczegółowe dane zawiera tabela 60.

Ponad 44% firm odpowiadających na to pytanie (39 wskazań) zorganizowało od 1 do 5 szkoleń w ciągu ostatnich dwóch lat, 22 organizacje (25% odpowiedzi ważnych) zaś od 6 do 10. Pracownicy 27 pozostałych firm (30,7%) uczestniczyli w więcej niż 10 szkoleniach.

⁵ Mimo identycznej liczby odpowiedzi, nie są to te same firmy.

Tabela 60. Udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych

Liczba szkoleń w ostatnich dwóch latach	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
1–5	39	44,3
6–10	22	25,0
11–20	11	12,5
21–50	12	13,7
51–100	4	4,5

N=88

Warto podkreślić, że w przypadku szkoleń organizowanych przez firmy zewnętrzne w siedzibach badanych przedsiębiorstw zdecydowana większość firm podejmowała taką współpracę nie częściej niż pięciokrotnie (tak odpowiedziało 67 firm), natomiast w przypadku udziału pracowników w szkoleniach zewnętrznych odpowiedzi były bardziej zróżnicowane. Badane przedsiębiorstwa w liczbie 39 wskazywały na nie więcej niż pięciokrotne podejmowanie współpracy z firmami zewnętrznymi. Większa liczba firm (49 wskazań) taką współpracę podejmowała częściej.

Powyższe dane możemy odnieść do wielkości zatrudnienia w poszczególnych firmach – informacje dotyczące 82 firm zawiera tabela 61.

Tabela 61. Zależność między wielkością firmy a aktywnością szkoleniową badanych firm (w %)

Wielkość firmy	Aktywność szkoleniowa w ostatnich dwóch latach									
	organizowanie szkoleń wewnętrznych					udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych				
	1–5 razy	6–10 razy	11–20 razy	21–50 razy	51–100 razy	1–5 razy	6–10 razy	11–20 razy	21–50 razy	51–100 razy
0–9 N=1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10–49 N=34	82,3	11,8	2,9	0,0	2,9	67,6	20,6	5,9	2,9	2,9
50–149 N=26	76,9	15,4	7,7	0,0	0,0	26,9	42,3	15,4	11,5	11,5
150–249 N=21	57,1	33,3	4,8	0,0	4,8	38,1	4,8	23,8	28,6	0,0

Spośród 34 małych firm aż 28 (co stanowi 82,3% badanych firm tej wielkości) zorganizowało od 1 do 5 szkoleń wewnętrznych, 4 firmy (odpowiednio 11,8%) od 6 do 10 szkoleń i tylko 2 firmy więcej niż 10 szkoleń. Wśród firm średnich możemy zaobserwować większe zróżnicowanie. Wśród firm o zatrudnieniu do 149 osób przeważają te, które zrealizowały od 1 do 5 szkoleń (odpowiedziało tak 20 firm, co stanowi prawie 77% badanych firm tej wielkości), natomiast wśród firm o zatrudnieniu powyżej 150 osób takich firm jest 12, co stanowi 57,1% badanych firm tej wielkości. Również wśród badanych firm o zatrudnieniu powyżej 150 osób najliczniejsza była grupa tych przedsiębiorstw, które zadeklarowały przeprowadzenie do 5 szkoleń wewnętrznych. Zorganizowanie od 6 do 10 szkoleń wewnętrznych potwierdziło 7 firm (co stanowi 33,3% badanych firm tej wielkości), a zatem (przy uwzględnieniu danych procentowych) ponad dwukrotnie więcej niż wśród firm małych (4 firmy, odpowiednio 11,8%) i zatrudniających od 50 do 149 osób (4 firmy, odpowiednio 15,4%). Wśród firm dużych/średnich znalazły się 2, które przeprowadziły więcej niż 10 szkoleń.

Podobne zróżnicowanie obserwujemy w przypadku udziału pracowników w szkoleniach zewnętrznych. Wśród małych firm 23 (co stanowi 67,6% badanych firm tej wielkości) zadeklarowały, że pracownicy brali udział w 1 do 5 szkoleń zewnętrznych, 7 przedsiębiorstw (odpowiednio 20,6%) umożliwiło pracownikom udział w 6 do 10 szkoleń. Jedyne 4 firmy wysłały pracowników na więcej niż 10 szkoleń zewnętrznych.

Wśród firm zatrudniających od 50 do 149 osób, najliczniejsza grupa wysłała pracowników na 6 do 10 szkoleń zewnętrznych – odpowiedzi takiej udzieliło 11 firm (co stanowi 42,3% badanych firm tej wielkości). Dopiero na drugim miejscu znalazła się grupa firm, która wysłała pracowników na 1 do 5 szkoleń zewnętrznych (odpowiednio 26,9%); 10 pozostałych firm wysłało pracowników na więcej niż 10 szkoleń zewnętrznych.

Wśród firm o zatrudnieniu powyżej 150 najliczniejszą grupę stanowiły te, które wysłały pracowników na 1 do 5 szkoleń zewnętrznych – tak odpowiedziało 8 firm (co stanowi 38,1% badanych firm tej wielkości). Pozostałe firmy duże/średnie w większym stopniu były zainteresowane wysyłaniem pracowników na szkolenia zewnętrzne, w tym 5 firm (odpowiednio 23,8%) umożliwiło pracownikom udział w 11 do 20 szkoleniach zewnętrznych, a 6 firm (odpowiednio 28,6%) w 21 do 50 szkoleniach zewnętrznych.

Można zatem zauważyć, że firmy średnie częściej niż małe organizują szkolenia we współpracy z firmami zewnętrznymi. Warto podkreślić, że dotyczy to zarówno szkoleń wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Na uwagę zasługuje również to, że zdecydowanie częściej pracownicy badanych firm we wszystkich grupach (firmy małe, małe/średnie i duże/średnie) mieli możliwość udziału w szkoleniach zewnętrznych niż w szkoleniach wewnętrznych. Dla porównania: wśród 34 małych firm deklarujących organizowanie szkoleń pozaobowiązkowych, 28 potwierdziło organizowanie od 1 do 5 szkoleń wewnętrznych, 6 przedsiębiorstw

zaś zrealizowało więcej niż 6 takich szkoleń. W przypadku szkoleń zewnętrznych 23 firmy wysłały pracowników na 1 do 5 szkoleń, natomiast 11 na więcej niż 6 takich szkoleń.

Zaobserwowana skłonność badanych firm do wysyłania pracowników na szkolenia zewnętrzne nie oznacza najprawdopodobniej mniejszej rangi szkoleń wewnętrznych. Można przyjąć, że jest to spowodowane niewielką liczbą osób, którą firmy chcą przeszkolić, zapewne niewystarczającą do uruchomienia szkolenia wyłącznie dla pracowników danej organizacji. Wyniki badań potwierdzają zatem, że firmy z sektora MSP są „skazane” na szkolenia zewnętrzne, co oznacza konieczność korzystania ze standardowych pakietów (nie zawsze dostosowanych do potrzeb konkretnej organizacji), ale także ponoszenia kosztów związanych z wyjazdami i dłuższym czasem nieobecności pracowników.

6.4. PODEJMOWANIE STUDIÓW PRZEZ PRACOWNIKÓW BADANYCH FIRM ORAZ UDZIAŁ W SZKOLENIACH ZEWNĘTRZNYCH

Na pytanie dotyczące liczby pracowników podnoszących swoje kwalifikacje za zgodą firmy w ciągu ostatnich dwóch lat oraz o dofinansowanie przez przedsiębiorstwa szkoleń i studiów podejmowanych przez pracowników wszystkie badane firmy udzieliły odpowiedzi. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 62.

Tabela 62. Formy studiów podejmowanych przez pracowników oraz szkoleń dofinansowanych przez pracodawcę

Studia/szkolenia	Liczba firm, których pracownicy się szkolą		Liczba firm dofinansowujących naukę	
	liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi	liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Studia licencjackie/ magisterskie N=162	83	51,2	32	39,5
Studia podyplomowe N=162	41	25,3	27	67,5
Szkolenia zewnętrzne N=162	84	51,9	73	87,0

Prawie połowa firm stwierdziła, że nikt z ich pracowników w ostatnich dwóch latach nie dokształcał się na uczelniach wyższych – takich odpowiedzi udzieliłi respondenci z 79 firm, co stanowi 48,8% badanych.

Podobny jest poziom zainteresowania szkoleniami zewnętrznymi. Nikt z pracowników 78 firm (48,1%) nie brał udziału w szkoleniach zewnętrznych w ostatnich dwóch latach. Jeszcze mniej firm zatrudnia osoby, które doksztalały się na studiach podyplomowych. Aż 74,7% badanych firm przyznało, że nikt w ostatnich dwóch latach nie wykorzystywał takiej formy doskonalenia się. Poziom tych wskaźników jest niepokojąco wysoki.

Natomiast 69 przedsiębiorstw (ponad 42% badanych) zadeklarowało udział od 1 do 5 osób na studiach wyższych, co oznacza, że jedynie w 14 firmach (8,6% ogółu badanych) było więcej niż 5 studiujących pracowników. Nieliczni pracownicy badanych firm z sektora MSP podejmowali studia podyplomowe – w 162 analizowanych przedsiębiorstwach było to w sumie 120 osób, a warto zauważyć, że w czterech firmach (2,5% badanych firm) studia podyplomowe realizowała grupa 90 osób, czyli w pozostałych 158 organizacjach (97,5% badanych firm) studia podyplomowe realizowało tylko 30 pracowników.

W szkoleniach zewnętrznych w 33 firmach (20,4% badanych firm) uczestniczyło od 1 do 5 pracowników, a w 38 przedsiębiorstwach (24,1% badanych firm) od 6 do 50 zatrudnionych. Z kolei 12 firm (6,8% badanych firm) zadeklarowało, że z takiej formy doskonalenia skorzystało od 51 do 100 pracowników, a w jednej firmie pracownicy odbyli szkolenia w ciągu 419 (łączna liczba) dni szkoleniowych.

Badane firmy raczej niechętnie dofinansowują naukę na studiach wyższych – tylko 32 firmy spośród 83 (39,5% ważnych) zatrudniają studiujących pracowników. Zdecydowanie więcej firm (73 spośród 84, co oznacza 87% ważnych) dofinansowuje udział w szkoleniach zewnętrznych. W nielicznej grupie firm, których pracownicy podjęli studia podyplomowe, znalazło się 27 organizacji (67,5% ważnych) dofinansowujących te studia. Można zatem przypuszczać, że pracownikom sektora MSP łatwiej jest uzyskać od pracodawcy dofinansowanie studiów podyplomowych niż studiów wyższych. Większa skłonność badanych firm do dofinansowania udziału pracowników w szkoleniach zewnętrznych oraz studiów podyplomowych niż studiów wyższych wiąże się najprawdopodobniej z dążeniem firm sektora MSP do pozyskiwania i aktualizowania wiedzy i umiejętności specjalistycznych.

Oceniając udział zatrudnionych w studiach wyższych, podyplomowych i w szkoleniach zewnętrznych, możemy wykorzystać informacje o poziomie zatrudnienia w poszczególnych organizacjach. Analizę taką przeprowadzono dla 149 firm (zob. tabela 63).

Studia wyższe podejmują pracownicy nielicznych małych firm. Aż w 68 spośród 76 firm (98,5% firm tej wielkości) nie było osób studiujących na studiach licencjackich i magisterskich, a w 66 (odpowiednio 86,8%) na studiach podyplomowych. Większym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia zewnętrzne, organizowane przez 44 firmy (prawie 58% firm tej wielkości). W małych firmach zwykle jest nie więcej niż

Tabela 63. Zależność między wielkością firmy a formami studiów i szkoleń podejmowanych przez pracowników (w %)

Wielkość firmy	Liczba uczestników															
	studia wyższe					studia podyplomowe					szkolenia zewnętrzne					
	0	1-5	6-10	11-20	≥21	0	1-5	6-10	11-20	≥21	0	1-10	11-20	21-50	51-100	≥101
0-9 N=2	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10-49 N=76	89,5	9,2	1,3	0,0	0,0	86,8	11,8	0,0	0,0	1,3	57,9	30,3	6,6	2,6	2,6	0,0
50-149 N=48	72,9	22,9	2,1	0,0	2,1	83,3	14,6	2,1	0,0	0,0	50,0	12,5	10,4	12,5	6,3	2,1
150-249 N=23	60,9	26,1	8,7	4,3	0,0	69,6	21,7	0,0	4,3	4,3	52,2	0,0	4,3	21,7	17,4	4,3

5 pracowników, którzy podjęli studia – tylko w 1 firmie jest ich więcej na studiach wyższych i w 1 firmie na studiach podyplomowych. Jest to zrozumiałe w przypadku firm zatrudniających mniej niż 50 osób.

Wśród firm średnich zatrudniających do 149 osób studia wyższe podjęli pracownicy 13 firm (co stanowi 27,1% badanych firm tej wielkości), wśród firm zatrudniających powyżej 150 osób zaś pracownicy 9 firm (co stanowi 39,1% badanych firm tej wielkości). Można zatem stwierdzić, że im większa firma, tym częściej jej pracownicy podejmują studia wyższe. W nielicznych badanych firmach studiuje więcej niż 5 osób – taka sytuacja występuje w 2 firmach zatrudniających do 149 osób i w 3 firmach zatrudniających powyżej 150.

Podobną tendencję zauważymy w przypadku studiów podyplomowych, które podjęli pracownicy 8 firm średnich zatrudniających do 149 osób (co stanowi 16,7% badanych firm tej wielkości) oraz pracownicy 7 firm o zatrudnieniu powyżej 150 osób (co stanowi 30,4% badanych firm tej wielkości).

Warto w tym miejscu podkreślić, że ponad połowa pracowników we wszystkich wyróżnionych grupach badanych firm nie brała udziału w żadnym szkoleniu w ostatnich dwóch latach. Różnice między firmami małymi a średnimi nie są tu zbyt duże. Tak niski odsetek zatrudnionych uczestniczących w szkoleniach zewnętrznych jest szczególnie niepokojący w przypadku firm średniej wielkości.

Ogólna ocena działań dotyczących szkolenia pracowników podejmowanych przez badane firmy nie może być pozytywna, przede wszystkim z powodu małej dostępności szkoleń pozaobowiązkowych. W XXI wieku, w okresie budowania gospodarki opartej na wiedzy, trudno aprobeować realizację jedynie tych szkoleń, do których pracodawca jest zobowiązany ustawowo. Na podstawie analizowanych odpowiedzi, a zwłaszcza uwzględniając dodatkowe informacje, należy zauważyć, że w wielu przypadkach respondenci mieli trudności z odpowiedzią na zadawane pytania, co niestety świadczy o nieznajomości i braku zainteresowania problematyką doskonalenia pracowników.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można jedynie stwierdzić, że w badanych firmach szkolenia odbywają się zazwyczaj w wymaganym przez prawo zakresie (np. szkolenia BHP) oraz ze względu na zmianę obowiązujących przepisów (szkolenia z zakresu zmiany przepisów prawnych, szkolenia dotyczące zmian w księgowości). Zauważalna jest tendencja do ponoszenia jedynie niezbędnych wydatków na rozwój zasobów ludzkich w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach.

Brak świadomej polityki podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych jest działaniem świadczącym o krótkowzroczności małych i średnich przedsiębiorstw. Potwierdza to niestety brak strategicznego spojrzenia na zarządzanie ludźmi. Większość badanych przedsiębiorstw charakteryzuje ograniczanie się jedynie do realizacji szkoleń obowiązkowych, które służą przede wszystkim zapewnieniu elementarnego bezpieczeństwa

zatrudnionych w trakcie wykonywania pracy, oraz brak wsparcia dla doskonalenia pracowników, także dla ich samodzielnych inicjatyw. Przejawia się to między innymi w rzadkim partycypowaniu badanych firm w finansowaniu studiów wyższych pracowników – jak już wspomniano, prawie w połowie badanych firm byli pracownicy zdobywający wyższe wykształcenie, ale mniej niż 40% z nich uzyskało dofinansowanie do nauki. W tym kontekście warto przywołać Europejski Sondaż MSP, w którym Polska uczestniczy od 1997 roku. Badania prowadzone w 19 krajach pozwoliły autorom na sformułowanie wniosku, że jedną z głównych przeszkód rozwoju małych i średnich firm jest brak wykwalifikowanej kadry.⁶

Pozostaje wyrazić nadzieję, że prowadzone obecnie działania, których celem jest upowszechnienie idei doskonalenia zasobami ludzkimi w MSP, oraz stosunkowo łatwy dostęp do krótkich szkoleń, jak również studiów podyplomowych przygotowywanych specjalnie dla tej grupy firm,⁷ niewymagających znacznych nakładów finansowych, przyczynią się do przekonania polskich przedsiębiorców o potrzebie inwestowania w rozwój kadry. Wydaje się, że jest to możliwe – wspomniano wyżej, że badane firmy w dużym stopniu zainteresowane były doradztwem dotyczącym wykorzystania funduszy unijnych. Zmiana sposobu patrzenia na problematykę szkolenia pracowników – spojrzenie właśnie w kategoriach inwestycji, a nie wyłącznie kosztów, może w konsekwencji doprowadzić do docenienia roli pracowników i podejmowania inwestycji w kapitał ludzki, a nie tylko w innowacje technologiczne czy infrastrukturę.

⁶ Europejski Sondaż MSP z 2001 roku.

⁷ Przykładem mogą być projekty dofinansowywane z EFS: „Inwestycja w kadry I” oraz „Inwestycja w kadry II”.

ROZDZIAŁ SIÓDMY

STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE

Stosunki międzyludzkie nie są klasycznym elementem zarządzania personelem, są jednak istotnym elementem środowiska wewnętrznego, którego charakterystyka może poważnie oddziaływać na każdy z wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi.

7.1. RELACJE NIESFORMALIZOWANE

Kolejny istotny problem, to jakość stosunków międzyludzkich w badanych firmach. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ogólną ocenę relacji międzyludzkich przedstawia tabela 64.

Tabela 64. Ocena stosunków międzyludzkich (w %)

Ocena relacji międzyludzkich	% odpowiedzi
Bardzo dobre	16,9
Raczej dobre	81,3
Raczej złe	1,9

N=160

Raczej trudno było oczekiwać innych odpowiedzi niż te, które padły, a mianowicie: prawie 100% respondentów (98,2%) ocenia stosunki międzyludzkie we własnych firmach jako bardzo dobre lub raczej dobre, jako raczej złe oceniło je tylko 1,9% respondentów (w trzech firmach).

Naturalnie, jest to spojrzenie „z góry” – oceny takie dawali respondenci, którymi byli właściciele lub zarządzający firmami z sektora MSP. Prawdopodobnie, odpowiedzi podwładnych nie byłyby tak jednoznacznie pozytywne i oczywiście interesująca byłaby konfrontacja opinii przełożonych i podwładnych na temat atmosfery panującej w firmie. Można postawić hipotezę, że tak wysoki odsetek pozytywnych opinii o relacjach panujących w badanych firmach jest przynajmniej w części pobożnym życzeniem respondentów. Każdy z nich zdaje sobie sprawę z tego, że udzielając odpowiedzi, że stosunki w jego firmie są złe, jednocześnie stawiałby siebie w nie najlepszym świetle. Z tego względu można przyjąć, że tak jednostronne spojrzenie na charakter stosunków panujących w firmach respondentów ma mało diagnostyczny charakter i nie musi świadczyć o tym, że relacje w firmie naprawdę są dobre. Co najwyżej świadczyć może o dobrym samopoczuciu respondentów. Dodać należy, że żaden z nich nie ocenił firmowych stosunków międzyludzkich jako bardzo złych.

W tabeli 65 przedstawiono zależności między opinią respondenta o relacjach międzyludzkich w jego firmie a wielkością firmy. Analiza zawartych tu danych pozwala na stwierdzenie, że poziom opinii o jakości relacji międzyludzkich nieznacznie wzrasta w miarę zmniejszania się wielkości firmy – łatwiej można w nich na te stosunki wpływać i pozytywnie je kształtować.

Tabela 65. Zależność między wielkością firmy a opinią o relacjach międzyludzkich (w %)

Wielkość firmy	Opinie o relacjach międzyludzkich			
	bardzo dobre	dobre	raczej złe	złe
0–9 N=2	50,0	50,0	0,0	0,0
10–49 N=75	17,3	80,0	2,7	0,0
50–149 N=47	10,6	89,4	0,0	0,0
150–249 N=23	8,7	87,0	4,3	0,0

Nieliczne przypadki, w których relacje określono jako raczej złe, odnoszą się do dwóch firm zatrudniających od 10 do 49 osób oraz do jednej średniej/dużej (powyżej 150 osób).

Zanalizowano także, jaki związek istnieje między kapitałem firmy a tym, jak respondenci widzą relacje międzyludzkie w poszczególnych firmach (por. tabela 66).

Tabela 66. Zależność między rodzajem kapitału firmy a oceną relacji międzyludzkich (w %)

Kapitał firmy	Ocena relacji międzyludzkich			
	bardzo dobre	raczej dobre	raczej złe	złe
Kapitał polski N=138	18,1	80,4	1,4	0,0
Kapitał zagraniczny N=13	7,7	92,3	0,0	0,0
Kapitał mieszany N=8	12,5	75,0	12,5	0,0

To, jaki kapitał firma reprezentuje, nie wpływa na opinię respondentów na temat relacji międzyludzkich w ich firmach.

Kolejna sprawa, ściśle związana z poprzednią, dotyczy możliwości pomocy ze strony zwierzchników w sprawach osobistych pracowników (por. tabela 67).

Tabela 67. Kontakty w sprawach osobistych (w %)

Częstotliwość zwracania się o pomoc	% odpowiedzi
Bardzo często	54,9
Rzadko	43,2
W ogóle się nie zwracają	1,9

N=162

To, czy pracownicy w razie wystąpienia jakichś problemów rzeczywiście zwracają się do swoich szefów, można traktować jako jeden ze wskaźników dobrej atmosfery w miejscu pracy i dobrych relacji międzyludzkich, szczególnie na linii przełożeni–podwładni. Przeszło połowa odpowiadających na to pytanie szefów stwierdziła, że pracownicy zwracają się do nich w swoich sprawach często, około 43%, że zdarza się to rzadko, a tylko niecałe 2% twierdzi, że nie zdarza się to nigdy. Gdyby tak było w istocie, mogłyby to świadczyć z jednej strony o dużej dostępności

przełożonych dla pracowników (przynajmniej sami szefowie tak to widzą), z drugiej zaś o tym, że jest też wiele spraw, co do których decyzje podejmować mogą jedynie szefowie firm i stąd konieczność zwracania się z nimi przez pracowników właśnie do szefów. Nie dziwi to zupełnie w odniesieniu do małych firm, w odniesieniu zaś do średnich może wskazywać na dużą koncentrację władzy w rękach osób sprawujących funkcje kierownicze.

Gdyby przyjąć, że częste zwracanie się pracowników do przełożonych w sprawach osobistych było prawdą, mogłoby to wskazywać również na to, że pracownicy firm z sektora MSP mają takich osobistych problemów wiele. Warto więc byłoby w przyszłych badaniach dowiedzieć się, czego one najczęściej dotyczą – czy są to sprawy jednostkowe czy też powtarzające się.

Związek między odpowiedziami na pytanie o częstotliwość zwracania się przez pracowników do respondenta z problemami osobistymi lub z prośbą o pomoc przedstawiono w tabeli 68.

Tabela 68. Zależność między wielkością firmy a kontaktami w sprawach osobistych (w %)

Wielkość firmy	Częstotliwość zwracania się do respondenta		
	często	rzadko	nie zwracają się
0–9 N=2	0,0	100,0	0,0
10–49 N=76	53,9	42,1	3,9
50–149 N=48	52,1	47,9	0,0
150–249 N=23	56,5	43,5	0,0

Struktura odpowiedzi (poza mikrofirmami) była tu zbliżona, nie ma więc podstaw do uznania, że wielkość firmy w istotny sposób wpływa na częstotliwość kontaktów w sprawach osobistych pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi. Jak widać, tu także zmienna „wielkość firmy” nie decydowała o opinii respondentów na temat częstotliwości zwracania się do nich przez przełożonych.

Z poprzednim problemem wiąże się następny dotyczący dostępności przełożonych dla podwładnych. Uzyskane wyniki przedstawione są w tabeli 69.

O tym, czy pracownicy zwrócą się w razie potrzeby do swego przełożonego, decyduje także możliwość dostępu do niego, skontaktowania się

Tabela 69. Ocena możliwości kontaktu z przełożonymi (w %)

Ocena łatwości dostępu do szefów	% odpowiedzi
Kontakt pracowników ze mną jest łatwy, jestem dla nich dostępny niemal zawsze	84,4
Kontakt ze mną wymaga pewnego trudu	9,4
Kontakt ze mną bywa, z różnych powodów, bardzo utrudniony	1,9
Pracownicy raczej nie kontaktują się ze mną, zwracają się do innych osób z kierownictwa	4,4

N=160

z nim. Sami szefowie uważają na ogół (przeszło 80%), że pracownicy mają do nich łatwy dostęp. Tylko niecałe 2% uznaje, że kontakty pracowników z nimi są bardzo utrudnione, a około 4% deklaruje, że takich kontaktów w ogóle brak.

Z odpowiedzi na to pytanie wynika, że szefowie firm z sektora MSP uważają, że nie dzieli ich od podwładnych duży dystans władzy. Zapewne wynika to z samej wielkości badanych firm – formalny dystans władzy największy jest w organizacjach rozbudowanych, strukturach wysmukłych, do jakich sektor MSP z natury rzeczy nie należy. Naturalnie, dystans władzy to nie tylko liczba szczebli dzieląca podwładnego od przełożonego. To także, jeśli nie przede wszystkim, psychologiczna dostępność menedżera dla pracowników. Jak wiadomo, bariery psychologiczne są nieraz trudniejsze do pokonania niż bariery strukturalne. Ale o tym, czy takie właśnie w badanych firmach z sektora MSP występują czy też nie, dowiedzieć by się można, analizując także wypowiedzi pracowników na temat dostępności ich szefów, ponieważ sama opinia przełożonych jest oczywiście jednostronna (punkt siedzenia wyznacza punkt widzenia) i nie pozwala obiektywnie ocenić dystansu władzy w badanych firmach. Pozwala jedynie stwierdzić, że respondenci nie mają sobie pod tym względem nic do zarzucenia.

O dostępności przełożonych dla pracowników świadczą także wspomniane wyżej odpowiedzi na pytanie o zwracanie się pracowników do szefów ze sprawami osobistymi – naturalnie były to też odpowiedzi obiektywnie dość mało miarodajne, jako że wyłaniał się z nich jedynie obraz sytuacji z punktu widzenia przełożonych.

Jak wygląda dostępność przełożonych w zależności od wielkości firmy przedstawia tabela 70.

Trudno oczekiwać, by w mikrofirmach (dwa przypadki) przełożeni nie byli dostępni dla swych pracowników; okazuje się jednak, że także

Tabela 70. Zależność między wielkością firmy a kontaktami z przełożonym (w %)

Wielkość firmy	Kontakt z respondentem			
	łatwy, dostępność przełożonego	wymaga pewnego trudu	bywa z różnych powodów utrudniony	pracownicy raczej nie kontaktują się
0–9 N=2	100,0	0,0	0,0	0,0
10–49 N=75	85,3	8,0	2,7	4,0
50–149 N=48	83,3	12,5	2,1	2,1
150–249 N=23	73,9	13,0	0,0	13,0

w największych firmach badanej populacji szefowie oceniają swoją dostępność dla pracowników jako łatwą. Wielkość firmy nie wpływa zatem na ocenę kontaktów respondentów z ich podwładnymi.

7.2. PROTESTY ZBIOROWE

Inny aspekt relacji pomiędzy pracownikami i pracodawcami to występowanie protestów zbiorowych: 95,7% respondentów utrzymuje, że w ich firmach protestów w ostatnich dwóch latach nie było. W firmach, w których protesty się zdarzyły (w 6 firmach, 4,2%), zdarzyły się one raz lub dwa razy. Kilka protestów dotyczyło kwestii związanych z wynagrodzeniami: przede wszystkim z ich nieterminowym płaceniem, ale także z wysokością stawek. Były to jednak, zdaniem respondentów, przypadki jednostkowe. Oprócz tego zdarzało się demonstrowanie pracowników przeciw systemowi ocen, organizacji pracy i czasowi pracy (pojedyncze przypadki).

Wydaje się, że to pytanie było dla respondentów – właścicieli i szefów firm sektora MSP, pytaniem drażliwym, stąd prawdopodobnie tak niewiele osób przyznało się do tego, że w ich firmach zdarzały się przypadki zbiorowego demonstrowania niezadowolenia przez pracowników. Ponieważ przyczyną niezadowolenia są ewidentnie działania podejmowane przez szefów firm (najczęściej protesty związane są z niewypłacaniem na czas należnego wynagrodzenia, obniżaniem stawek, decydowaniem o czasie pracy itp.), to trudno oczekiwać, że chętnie o tym będą mówić. Być może w sektorze MSP częściej zdarzają się wystąpienia

Tabela 71. Występowanie zbiorowych protestów w ciągu dwóch ostatnich lat (w %)

Czy w ciągu dwóch ostatnich lat zdarzały się w Pani(a) firmie zbiorowe protesty pracowników?	% odpowiedzi
Tak	4,3
Nie	95,7

N=162

pojedynczych osób, o charakterze spontanicznym niż zorganizowane protesty zbiorowe (charakterystyczne dla firm większych, w których protesty na ogół sterowane są przez organizacje związkowe).

Związki między odpowiedziami na analizowane pytanie a wielkością firmy zaprezentowane zostały w tabeli 72.

Tabela 72. Zależność między wielkością firmy a występowaniem zbiorowych protestów w ciągu dwóch ostatnich lat (w %)

Wielkość firmy	Protesty zbiorowe w ciągu dwóch ostatnich lat	
	zdarzały się w firmie	nie zdarzały się w firmie
0–9 N=2	0,0	100,0
10–49 N=76	6,6	93,4
50–149 N=48	2,1	97,9
150–249 N=23	4,3	95,7

Niewielka liczba protestów w badanych firmach nie pozwala na sformułowanie żadnych istotnych wniosków w tej sprawie.

I tu zmienna „wielkość firmy” nie miała wpływu na deklarację respondentów o występowaniu w ich firmach zbiorowych protestów.

7.3. FORMALNE REGULACJE STOSUNKÓW PRACY

Pytania 24 i 25 dotyczyły regulaminu pracy.

Niemal wszystkie firmy dysponowały więc regulaminem pracy: regulamin pracy obowiązuje w 97,5% firm.

Tabela 73. Zależność między wielkością firmy a istnieniem regulaminu pracy (w %)

Wielkość firmy	Regulamin	
	istnienie regulaminu	brak regulaminu
0-9 N=2	50,0	50,0
10-49 N=76	96,1	3,9
50-149 N=48	100,0	0,0
150-249 N=23	100,0	0,0

Deklaracje respondentów, dotyczące regulaminu pracy w zależności od wielkości firmy zaprezentowano w tabeli 73.

W przeważającej liczbie przypadków, zgodnie z wymaganiami obowiązującego prawa, regulaminy pracy obowiązują. Ze względu na nieliczne przypadki, gdy tak się nie dzieje, nie można mówić o związku tego zjawiska z wielkością firmy.

Regulamin mógł być A – ustalany przez pracodawcę w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową, B – przez pracodawcę samodzielnie, a to, jak wygląda to w zależności od wielkości firmy, zaprezentowano w tabeli 74.

Tabela 74. Zależność między wielkością firmy a podmiotami ustalającymi regulamin pracy (w %)

Wielkość firmy	Kto ustalał regulamin	
	pracodawca w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową	pracodawca samodzielnie
0-9 N=2	0,0	100,0
10-49 N=73	30,1	69,9
50-149 N=47	42,6	57,4
150-249 N=23	39,1	60,9

Tylko w około $\frac{1}{3}$ przypadków regulamin ustalany był w współpracy ze związkami zawodowymi. W prawie $\frac{2}{3}$ regulamin ustalał pracodawca. W tym mieszczą się także przypadki firm, w których związków zawodowych w ogóle nie ma.

Wielkość firmy nie ma wpływu na to, w jaki sposób ustalany jest regulamin – w mikrofirmach w obu analizowanych przypadkach regulamin przedstawiał sam pracodawca, ale także w większych firmach częściej robił to pracodawca samodzielnie niż w porozumieniu ze związkami zawodowymi (średnio w 66% przypadków). W około $\frac{1}{3}$ firm w ustalaniu regulaminu pracy uczestniczyła zakładowa organizacja związkowa. Zakładać można, że wszędzie tam, gdzie związki zawodowe istnieją, biorą udział w życiu firmy, między innymi zgodnie z przepisami prawa, uczestnicząc w opracowaniu regulaminów pracy. Ale jest to na tym etapie badań tylko hipoteza. Zweryfikować by ją można wówczas, gdyby znana była liczba firm, w których funkcjonują związki zawodowe, i gdyby porównano to z odpowiedziami na omawiane pytanie.

Warto przypomnieć, że regulamin pracy ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa oraz obowiązki pracodawcy i pracowników. Pracodawca nie ma obowiązku utworzenia regulaminu pracy, jeżeli:

- organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników regulują postanowienia układu zbiorowego pracy
- pracodawca zatrudnia mniej niż 20 pracowników.

Przypomnijmy, że obowiązywanie układu zbiorowego pracy nie zawsze zwalnia pracodawcę z obowiązku ustalenia regulaminu pracy. Jeżeli bowiem funkcjonujący w zakładzie układ zbiorowy pracy nie będzie w ogóle regulował organizacji i porządku w procesie pracy lub będzie je regulował niewyczerpująco, pracodawca jest obowiązany do wydania regulaminu pracy.

Sprawdzono, czy istnieje związek między tym, jaki kapitał firma reprezentuje, a tym, czy obowiązuje w niej regulamin pracy (por. tabela 75).

Tabela 75. Zależność między rodzajem kapitału firmy a istnieniem regulaminu pracy (w %)

Kapitał firmy	Istnienie regulaminu	
	tak	nie
Kapitał polski N=140	97,1	2,9
Kapitał zagraniczny N=13	100,0	0,0
Kapitał mieszany N=8	100,0	0,0

Obserwujemy brak zależności między rodzajem kapitału reprezentowanego przez firmę a tym, czy obowiązuje w niej regulamin. Podobnie brak tej zależności w odniesieniu do układów zbiorowych pracy.

Pytania 26 i 27 dotyczyły zbiorowych układów pracy. Stanowią one szczególnie rodzaj porozumień zawieranych między pracodawcami a związkami zawodowymi reprezentującymi pracowników. Układy określają przede wszystkim warunki wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników oraz innych osób objętych układem.

Przepisy umożliwiają zawieranie: układów zakładowych przez pracodawcę i zakładową organizację związkową oraz układów ponadzakładowych przez ponadzakładową organizację związkową oraz organizację pracodawców, reprezentującą zrzeszonych w niej pracodawców.

Zasady zawierania układów zbiorowych pracy określają przepisy Działu XI kodeksu pracy (Ustawa z 26 czerwca 1974 roku, tekst jednolity, Dz.U. z 1998 roku nr 21, poz. 94, z późn. zm.).

Zawarcie układu następuje w drodze rokowań. Prawo do wystąpienia z inicjatywą zawarcia układu przysługuje: w przypadku zakładowego układu zbiorowego pracy – zakładowej organizacji związkowej lub pracodawcy, w przypadku ponadzakładowego układu zbiorowego pracy – ponadzakładowej organizacji związkowej lub organizacji pracodawców.

Obowiązywanie zbiorowych układów pracy w zależności od wielkości firmy prezentuje tabela 76.

Tabela 76. Zależność między wielkością firmy a obowiązywaniem zbiorowego układu pracy (w %)

Wielkość firmy	Zbiorowy układ pracy	
	obowiązuje	nie obowiązuje
0–9 N=2	0,0	100,0
10–49 N=75	12,0	88,0
50–149 N=48	33,3	66,7
150–249 N=23	17,4	82,6

Wielkość firm nie ma istotnego wpływu na to, czy układ zbiorowy obowiązuje, a jeśli obowiązuje, to nie ma wpływu na to, jakiego jest typu.

Jak wyżej wskazano, zbiorowy układ pracy może mieć charakter zakładowy lub ponadzakładowy. W naszej próbie wygląda to tak, jak pokazuje tabela 77.

Tabela 77. Typy układów zbiorowych (w %)

Typ układu zbiorowego	% odpowiedzi
Zakładowy	87,5
Ponadzakładowy	12,5

Układy zbiorowe nie obowiązują w 80% badanych firm. Tam, gdzie się je spotyka (w 20% firm), są to w większości zakładowe zbiorowe układy pracy, a zdecydowanie rzadziej ponadzakładowe zbiorowe układy pracy (jedynie w 4 firmach). Te ostatnie są charakterystyczne dla rozbudowanych branż i większych firm, więc odpowiedzi z objętych badaniami małych i średnich firm nie zaskakują.

Związek między wielkością firmy a typem układu zbiorowego obrazuje tabela 78.

Tabela 78. Zależność między wielkością firmy a typem układu zbiorowego (w %)

Wielkość firmy	Typ układu zbiorowego	
	zakładowy	ponadzakładowy
0-9 N=2	0,0	0,0
10-49 N=75	88,9	11,1
50-149 N=48	87,5	12,5
150-249 N=23	100,0	0,0

Wbrew oczekiwaniom ponadzakładowe układy pracy nie obowiązują w firmach największych, które znalazły się w naszej próbie. W sumie układy zbiorowe obu typów obowiązują w 29 przypadkach, z czego tylko 3 mają charakter ponadzakładowy.

ROZDZIAŁ ÓSMY

TENDENCJE ZMIAN PLANOWANYCH W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

Miarą świadomości osób zarządzających małymi i średnimi firmami, jeśli chodzi o rolę tzw. czynnika ludzkiego w budowaniu przewag konkurencyjnych, jest podejmowanie inicjatyw zmierzających ku profesjonalizacji realizacji funkcji personalnej. Permanentne zmiany, także w procesie doskonalenia polityki kadrowej, stają się imperatywem współczesnej gospodarki rynkowej. Ten problem podjęto także w niniejszych badaniach. Pytanie 28 dotyczyło zamierzonych przez respondentów zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w najbliższych dwóch latach. Tabela 79 prezentuje rodzaje działań, które respondenci zamierzają w najbliższej przyszłości podjąć, oraz odsetek wskazań poszczególnych działań.

Odpowiedzi na niektóre z postawionych pytań mogą świadczyć o perspektywnym nastawieniu szefów do rozwoju własnych firm, do odnalezienia się ich w konkurencyjnym otoczeniu. I tak:

A. Zwiększyć zatrudnienie zamierza mniej niż połowa firm. Większość firm nie zamierza go zwiększać. Z tej odpowiedzi można wnioskować, że nie zaszły w naszym kraju takie zmiany, które stymulowałyby rozwój przedsiębiorstw, a co za tym idzie, tworzenie nowych miejsc pracy. Oczywiście, deklaracja około 46% respondentów, że zamierzają jednak zwiększyć zatrudnienie, może być uważana za optymistyczną i obiecującą, ale czas pokaże, na ile znajdzie ona odzwierciedlenie w rzeczywistości. Interpretacja deklaracji zawartych w odpowiedzi na omawiane pytanie jest klasycznym przykładem sytuacji, w której

Tabela 79. Planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Nr	Zmiany w zarządzaniu ludźmi	Liczba przedsiębiorstw (n)	Zmiany w okresie 2 lat (w %)
A	zwiększenie ogólnej liczby zatrudnionych	159	45,9
B	zmniejszenie ogólnej liczby zatrudnionych	157	18,5
C	wprowadzenie (rozszerzenie) samozatrudnienia	151	12,6
D	wprowadzanie (rozszerzenie) korzystania z usług agencji pracy czasowej	153	9,8
E	zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana kierowników	154	14,3
F	zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana pracowników wykonawczych	154	18,8
G	silniejsze powiązanie płac z efektami pracy	155	80,6
H	zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników	157	45,9
I	zmiana zasad wynagradzania	157	38,9
J	zwiększenie liczby szkoleń prowadzonych wewnątrz przedsiębiorstwa (przez pracowników firmy)	157	42,0
K	zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych	158	35,4
L	wprowadzenie okresowych ocen pracowniczych (w przypadku jej braku)	61	31,1
M	podjęcie działań zmniejszających fluktuację kadr	158	22,2
N	wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy	157	40,1
O	utworzenie w przedsiębiorstwie stanowiska/komórki do spraw kadrowych (w przypadku jej braku)	31	6,5

można stwierdzić, że szklanka jest w połowie pełna (wariant optymistyczny) albo że jest w połowie pusta (wariant pesymistyczny).

- B. Większość firm (około 80%) nie zamierza zmniejszać zatrudnienia i już tę deklarację należy traktować w obecnej sytuacji gospodarczej za wysoce optymistyczną. Może to również oznaczać, że respondenci

oceniają liczbę obecnie zatrudnionych za optymalną w stosunku do obecnych i przyszłych (dających się przewidzieć) potrzeb.

- C. Podobnie, większość firm nie zamierza wprowadzać (rozszerzać) samozatrudnienia. Sądzić można, że ta forma popularniejsza jest w większych firmach, a firmy z sektora MSP, które chciały ją stosować, już to zrobiły i nie zamierzają tej formy rozszerzać. Z zebranych danych nie wynika, ile firm z sektora MSP w ogóle jest zainteresowanych tą formą zatrudniania pracowników, tzn. ile z nich z tej formy naprawdę korzysta. Z ogólnodostępnych informacji prasowych wynikać by mogło, że wielu przedsiębiorców, uciekając od wysokich kosztów pracy, zmuszało pracowników do zakładania jednoosobowych firm świadczących usługi na rzecz innych, a więc do samozatrudniania się. Ta obiegowa prawda nie znalazła potwierdzenia przynajmniej w odniesieniu do przyszłych zamiarów dotyczących zatrudniania pracowników przez badanych przedsiębiorców.
- D. Zupełnie niepopularna jest praca czasowa – tylko nieliczne firmy korzystają z usług agencji pracy czasowej. Podobnie jak w przypadku samozatrudnienia, praca czasowa zapewne jest bardziej popularna w firmach większych, w sektorze MSP nie ma większego zastosowania. Najczęściej ta forma wykorzystywana jest do zastępstw pracowników przebywających na dłuższych zwolnieniach lub na urloпах. Małe i średnie przedsiębiorstwa dość często zamykają zakład pracy na czas urlopu, a wszyscy pracownicy wykorzystują urlop w tym samym czasie, a więc zastępstwa są niepotrzebne. Natomiast, gdy zdarzają się dłuższe absencje chorobowe, najpewniej nieobecnych zastępują już zatrudnieni koledzy, po to, by firma nie ponosiła dodatkowych kosztów, tym bardziej, że kodeks pracy nakłada na pracodawcę poważne obowiązki w tym względzie:
- „Art. 92 § 1. Za czas niezdolności pracownika do pracy wskutek:
- 1) choroby lub odosobnienia w związku z chorobą zakaźną – trwającej łącznie do 35 dni w ciągu roku kalendarzowego – pracownik zachowuje prawo do 80 proc. wynagrodzenia, chyba że obowiązujące u danego pracodawcy przepisy prawa pracy przewidują wyższe wynagrodzenie z tego tytułu,
 - 2) wypadku przy pracy, wypadku w drodze do pracy lub z pracy albo choroby zawodowej lub choroby przypadającej w czasie ciąży – w okresie wskazanym w pkt 1 – pracownik zachowuje prawo do 100 proc. wynagrodzenia”.
- E. Badane firmy są raczej zadowolone ze swojej kadry kierowniczej, ich ogromna większość (przeszło 80%) bowiem nie zamierza zmieniać obecnie zatrudnionych u siebie menedżerów. Można stąd wnioskować, że przeprowadzona ongiś rekrutacja i selekcja kadry zarządzającej zdała egzamin.
- F. Także w niewielu firmach istnieją zamiary wymiany pracowników wykonawczych (w około 18%). Świadczyłoby to o tym, że pracodawcy

- uważają nie tylko obecnie zatrudnioną liczbę pracowników, ale także ich jakość (kwalifikacje) za optymalne w obecnych i dających się przewidzieć w najbliższej przyszłości warunkach.
- G. Przeszło 80% pracodawców zamierza silniej powiązać płace z efektami pracy, co oznacza, że zapewne mają oni świadomość niedoskonałości w tym zakresie i chcą to zmienić, by osiągać lepsze wyniki pracy – zapewne i ilościowe, i jakościowe.
- H. Przeszło połowa respondentów nie zamierza zwiększać wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników.
- I. Około 60% pracodawców chce zmienić zasady wynagradzania w swoich firmach. Interpretować to można w ten sposób, że zmiany zasad wynagradzania będą polegać na ściślejszym powiązaniu wysokości płac z wydajnością (punkt G) i że pracownicy raczej mogą oczekiwać obniżek niż podwyżek wynagrodzenia. Ponieważ płace w Polsce, a w szczególności w sektorze MSP, nie należą do wygórowanych, świadczyłyby to o orientacji respondentów-pracodawców skierowanej raczej zadaniowo niż na ludzi.
- J. oraz K. Większość respondentów nie zamierza zwiększać liczby szkoleń ani wewnętrznych, ani zewnętrznych, co może oznaczać, że dotychczasowa praktyka w tym względzie jest dla szefów firm sektora MSP wystarczająca.
- L. Jedna trzecia firm, w których do tej pory nie ma systemu ocen okresowych, zamierza je u siebie wprowadzić. Większość nie chce tego zrobić, nie widząc widocznie w tym sensu lub nie odczuwając takiej potrzeby. Świadczy to o niezrozumieniu ważności tej metody motywacyjnego oddziaływania na pracowników i nieumiejętności jej wykorzystania dla potrzeb samej firmy.
- M. Większość firm nie ma raczej problemów z fluktuacją kadr; tylko około 20% firm myśli o podjęciu działań zmierzających do zmniejszenia fluktuacji. Można snuć przypuszczenia, że dziś pracę ceni się bardziej niż kiedyś oraz że w związku z tym pracownicy dobrowolnie rzadko sami zmieniają pracę. Ma to też zapewne związek z małą mobilnością polskich pracowników, których nie zawsze kuszą nawet wyższe zarobki, jeśli miejsce pracy jest odległe od miejsca zamieszkania.
- N. Większe problemy mają chyba firmy z dyscypliną pracy, skoro około 60% respondentów deklaruje, że chciałoby wprowadzić nowe procedury służące dyscyplinie pracy. Trudno powiedzieć, na ile ta deklaracja wynika z rzeczywistej potrzeby zdyscyplinowania pracowników, a na ile bierze się z osobistych preferencji w tym względzie ze strony respondentów.
- O. Firmy, które nie mają u siebie do tej pory samodzielnej komórki zajmującej się sprawami personalnymi, w większości (przeszło 90%) nie zamierzają tego zmieniać. Zapewne dotyczy to tych firm, w których na tyle dobrze zorganizowano sobie na swój sposób pracę, że powołanie oddzielnej komórki jest ich zdaniem zbyt bezcelne.

Tabela 80. Zależność między wielkością firmy a planami w zakresie zarządzania zasobem ludzkim (w %)¹

Utworzenie w przedsiębiorstwie stanowiska/komórki do spraw kadrowych (w przypadku jej braku) N = 2	0,0	100,0	0,0	0,0
Wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy N = 58	0,0	41,4	36,2	22,4
Podjęcie działań zmniejszających fluktuację kadr N = 33	50,0	15,3	22,9	43,5
Wprowadzenie okresowych ocen pracowniczych (w przypadku jej braku) N = 18	0,0	25,0	35,3	57,1
Zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych N = 51	0,0	29,2	33,3	60,9
Zwiększenie liczby szkoleń prowadzonych wewnątrz przedsiębiorstwa (przez pracowników firmy) N = 59	0,0	34,7	42,6	60,9
Zmiana zasad wynagradzania N = 58	0,0	31,9	47,9	54,5
Zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników N = 66	50,0	32,9	55,3	65,2
Silniejsze powiązanie płac z efektami pracy N = 114	100,0	73,2	85,1	87,0
Zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana pracowników wykonawczych N=26	50,0	16,9	21,3	13,0
Zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana kierowników N = 21	0,0	10,0	23,4	13,0
Wprowadzanie (rozszerzenie) korzystania z usług agencji pracy czasowej N = 14	0,0	8,2	8,9	18,2
Wprowadzenie (rozszerzenie) samozatrudnienia N = 18	0,0	9,7	13,6	22,7
Zmniejszenie ogólnej liczby zatrudnionych N = 25	50,0	15,1	15,2	26,1
Zwiększenie ogólnej liczby zatrudnionych N = 69 ²	0,0	50,0	46,8	43,5
Wielkość firmy	0-9 N=2	10-49 N=77	50-149 N=48	150-249 N=24

¹ Uwzględniono jedynie odpowiedzi firm planujących dokonywanie zmian.² N=liczby odpowiadających „tak”.

P. Tylko w dwóch firmach planuje się wprowadzenie zmian „innych”, to znaczy: w jednej firmie zmianę częstotliwości dokonywania ocen (mają być przeprowadzane raz na pół roku), w drugiej zaś zmianę polegającą na zwiększeniu liczby szkoleń integracyjnych. To ostatnie zamierzenie może nieco dziwić, na ogół bowiem w firmach z sektora MSP nie ma problemów z integracją rozumianą jako poznawanie się pracowników – jest ich przecież w firmie od kilku do najwyżej kilkadziesiątu. Być może pracodawca, który wskazał na taką potrzebę, sądzi, że jego pracownicy znają się jedynie powierzchownie, a chciałby, żeby poznali się głębiej, czemu służyć by miały owe szkolenia integracyjne.

Przejdźmy do zależności pomiędzy wielkością firmy a zamierzonymi zakresami zmian, o jakich była mowa powyżej. W tabeli 80 uwzględniono jedynie odpowiedzi firm planujących wprowadzanie zmian.¹

Blisko połowa firm o wielkości z przedziałów 10–49, 50–149 i 150–249 zamierza zwiększyć zatrudnienie. Dla porównania, z raportu o małych i średnich firmach przygotowanego przez Krajową Izbę Gospodarczą na podstawie badań przeprowadzonych w 600 przedsiębiorstwach wynika, że zwiększyć zatrudnienie zamierza w najbliższym czasie 62% z nich, a 31% jeszcze się waha.² Generalnie, wielkość firmy nie ma więc decydującego wpływu na podejmowane w firmie działania.

¹ Tabela nie uwzględnia kategorii „inne zmiany”, zaznaczonej jedynie przez dwóch respondentów.

² Por. Raport KIG z lutego 2006 roku.

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY

KONKURENCYJNOŚĆ BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

W literaturze przedmiotu stosunkowo rzadko spotyka się skojarzenie kategorii zarządzania zasobami ludzkimi i konkurencyjności, co spowodowało, że jednym z najważniejszych problemów w badaniu tej sfery było przygotowanie właściwej metodologii analizy relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a konkurencyjnością firm.

9.1. OCENA KONKURENCYJNOŚCI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Poziom konkurencyjności badanych firm można próbować określić na podstawie wyników odpowiedzi na pięć pytań zawartych w ankiecie. Trzy z nich miały za zadanie określenie konkurencyjności: w niedawnej przeszłości (sięgającej okresu nie dłuższego niż 2 lata), obecnie oraz w przyszłości. W pytaniu 29 zawarta była prośba o ocenę konkurencyjności danej firmy w stosunku do innych firm tej samej branży (na rynku krajowym). W pytaniu 30 i 31 nie wskazywano już bezpośrednio takiego punktu odniesienia, lecz zarówno kontekst, jak i sformułowanie pytań wskazywały na potrzebę dokonywania oceny w porównaniu z innymi firmami tej samej branży.

Dwa kolejne pytania (32 i 33) miały za zadanie dokonanie bardziej szczegółowego ustalenia opinii na temat roli wybranych czynników w kształtowaniu konkurencyjności badanych firm oraz oceny poziomu takich czynników w porównaniu z firmami konkurencyjnymi.

9.1.1. Aktualna pozycja konkurencyjna firm na rynku krajowym

Pytanie 29 brzmiało: „Jak silna jest, Pani(a) zdaniem, konkurencyjność Pani(a) firmy wobec innych firm tej samej branży na rynku krajowym?”. Tylko jedna firma spośród 162 badanych nie odpowiedziała na to pytanie. Pozostałe odpowiedzi można zestawić na kilka sposobów. Uzyskane w toku badań dane zaprezentowano w tabeli 81.

Tabela 81. Ocena konkurencyjności w stosunku do innych firm z branży

Ocena konkurencyjności	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Bardzo silna	38	23,6
Raczej silna	99	61,5
Raczej słaba	19	11,8
Bardzo słaba	2	1,2
Nie mam konkurencji w swojej branży	3	1,9

N=162

Odpowiedzi krańcowe, zdecydowane, zarówno pozytywne, jak i negatywne, stanowiły w sumie 24,8% wszystkich odpowiedzi. Charakterystyczna jest ich struktura. Zdecydowanie dominują odpowiedzi pozytywne, wskazujące, że pozycja konkurencyjna firmy była bardzo silna (23,6%). Do tej grupy można dołączyć odpowiedzi z rubryki piątej tabeli 81, czyli 1,9%. W sumie grupa ta stanowi 25,5%, a więc ponad ¼ całej zbiorowości. Na przeciwnym krańcu skali, wskazującym na niską konkurencyjność danej grupy firm, znalazło się tylko 1,2% spośród nich (2 przedsiębiorstwa).

Drugim sposobem analizy tych danych jest dokonanie ujęć rozdzielających firmy znajdujące się, zdaniem respondentów, w sytuacji korzystnej pod względem konkurencyjności, od tych, które są w sytuacji niekorzystnej. W sumie firmy o bardzo silnej lub raczej silnej pozycji konkurencyjnej oraz niemające konkurencji w danej branży, stanowiły 87% zbiorowości (140 firm). Tylko w 21 przypadkach (13%) swoją konkurencyjność firmy oceniały jako raczej słabą (19 firm – 11,8%) lub bardzo słabą (2 firmy – 1,2%).

Zgodnie z tendencją często spotykaną w badaniach tego typu, dominują odpowiedzi ze środka skali. Równocześnie należy podkreślić, że swą konkurencyjność badane firmy w przeważającej większości przypadków oceniły wysoko. Niemniej jednak, pozycję tę określono przede wszystkim jako „raczej silną” niż „bardzo silną”, z ponad 2,5-krotną przewagą na rzecz pierwszego z tych określeń.

Tabela 82. Zależność między wielkością firmy a oceną pozycji konkurencyjnej (w %)

Wielkość firmy	Ocena konkurencyjności				
	bardzo silna	raczej silna	raczej słaba	bardzo słaba	nie mam konkurencji w swojej branży
0–9 N=2	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0
10–49 N=76	23,7	64,5	10,5	1,3	0,0
50–149 N=48	17,0	59,6	19,1	0,0	4,3
150–249 N=23	43,5	43,5	8,7	0,0	4,3

Z przedstawionych w tabeli 82 danych na szczególną uwagę zasługują następujące elementy:

- słabsza niż w pozostałych grupach firm pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw
- niewielka przewaga w ocenie poziomu swej konkurencyjności firm małych (10–49 zatrudnionych osób) nad średnimi/małymi (50–149 osób)
- wyraźnie silniejsza niż w pozostałych grupach ocena pozycji konkurencyjnej firm średnich/dużych (150–249 zatrudnionych).

9.1.2. Dynamika wzrostu konkurencyjności

Na podstawie pytania 30 miano ustalić tendencję konkurencyjności danej firmy, jaka była dla niej charakterystyczna w ciągu dwóch ostatnich lat. Również w tym przypadku uzyskano bardzo wysoki wskaźnik odpowiedzi merytorycznych (97,6%), natomiast jedynie w czterech przypadkach (2,5%) odnotowano odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Pozostałe trzy elementy odpowiedzi tworzą symetryczną skalę wskazującą:

- grupę przedsiębiorstw, w których nastąpił wzrost konkurencyjności (80 firm – 49,4%)
- grupę firm, których poziom konkurencyjności się nie zmienił (61 firm – 37,7%)
- grupę, w której nastąpił spadek konkurencyjności (17 firm – 10,5%).

Jak pokazuje tabela 83, za symetrią samej skali nie podąża symetria wyników. Wyraźnie przeważa natomiast grupa odpowiedzi wskazujących na wzrost konkurencyjności – stanowią one niemal połowę przypadków. Ponad 4,5 raza więcej jest firm, które charakteryzuje wzrost konkurencyjności w stosunku do tych, które charakteryzuje jej spadek.

Tabela 83. Ocena skali wzrostu konkurencyjności w latach 2003–2004

Ocena konkurencyjności	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Nastąpił wzrost konkurencyjności mojej firmy	80	49,4
Poziom konkurencji mojej firmy nie zmienił się	61	37,7
Nastąpił spadek konkurencyjności mojej firmy	17	10,5
Trudno powiedzieć	4	2,5

Najbardziej typową, niejako naturalną odpowiedzią na pytania o dynamikę zjawisk jest z reguły odpowiedź neutralna, wskazująca na brak zmian w sytuacji. W omawianych badaniach jest inaczej – o 11,7% (19 podmiotów) więcej jest w całej zbiorowości firm, w których nastąpił wzrost konkurencyjności w stosunku do tych, w których się ona nie zmieniła. Rozkład wyników pozwala natomiast na stosunkowo wygodne ich wykorzystanie jako zmiennej niezależnej w toku analizy odpowiedzi na pytania o stan i dynamikę czynników związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Dane dotyczące relacji oceny dynamiki wzrostu konkurencyjności w stosunku do wielkości firm przedstawiono w tabeli 84.

Różnice w dynamice zmian w ostatnim okresie, a także poziomu konkurencyjności firm o różnej wielkości są mało istotne. Widoczna jest

Tabela 84. Zależność między wielkością firmy a dynamiką wzrostu konkurencyjności (w %)

Wielkość firmy	Ocena konkurencyjności			
	nastąpił wzrost konkurencyjności mojej firmy	poziom konkurencji mojej firmy się nie zmienił	nastąpił spadek konkurencyjności mojej firmy	trudno powiedzieć
0–9 N=2	50,0	50,0	0,0	0,0
10–49 N=76	50,0	34,2	10,5	5,3
50–149 N=48	50,0	37,5	12,5	0,0
150–249 N=23	56,5	34,8	8,7	0,0

jedynie niewielka przewaga firm średnich/dużych. Można więc uznać, że czynnik „wielkość firm” nie wpłynął w istotnym stopniu na ocenę tego elementu.

9.1.3. Prognozy wzrostu konkurencyjności

Pytanie 31 dotyczyło przewidywań badanych co do kształtowania się konkurencyjności ich firm w przyszłości (zob. tabela 85). W tym przypadku liczba i udział firm, które udzieliły odpowiedzi niepozwalających na ustalenie sytuacji, były nieco większe niż w poprzednich pytaniach – „trudno powiedzieć” odpowiedziało 20 firm (12,3%) z całej zbiorowości. W pozostałych firmach wystąpiła wyraźna dominacja optymizmu nad pesymizmem:

- aż w 96 przypadkach (59,3%) respondenci przewidywali wzrost konkurencyjności swoich firm
- w 41 przypadkach (25,3%) sądzili, że konkurencyjność nie ulegnie zmianie
- jedynie w 5 firmach (9,3%) respondenci ocenili, że konkurencyjność ich przedsiębiorstw ulegnie zmniejszeniu.

Tabela 85. Ocena skali wzrostu konkurencyjności – rokowania na przyszłość

Ocena konkurencyjności	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
Konkurencyjność mojej firmy wzrośnie	96	59,3
Konkurencyjność mojej firmy nie ulegnie zmianie	41	25,3
Konkurencyjność mojej firmy zmaleje (ulegnie osłabieniu)	5	3,1
Trudno powiedzieć	20	12,3

Wyniki te można uznać za tak optymistyczne, wbrew powszechnemu w Polsce nastawieniu na narzekanie i pesymizm, że aż zaskakujące, zarówno w przypadku wysokiego wskaźnika optymizmu, jak i bardzo niskiego wskaźnika pesymizmu. W trakcie dalszych badań należy poddać analizie uwarunkowania takiego rozkładu wyników i dążyć do ustalenia, czy i na ile zależy on od branży, lokalizacji, czasu oraz istnienia firmy, a także – rzecz jasna – jaki wpływ na ten rozkład ma sama sytuacja w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 86 przedstawia prognozy wzrostu konkurencyjności firm z uwzględnieniem ich wielkości.

Tabela 86. Zależność między prognozami wzrostu konkurencyjności a wielkością firmy (w %)

Wielkość firmy	Ocena konkurencyjności			
	konkurencyjność mojej firmy wzrośnie	konkurencyjność mojej firmy nie ulegnie zmianie	konkurencyjność mojej firmy zmaleje (ulegnie osłabieniu)	trudno powiedzieć
0–9 N=2	50,0	50,0	0,0	0,0
10–49 N=76	57,9	26,3	1,3	14,5
50–149 N=48	56,3	27,1	8,3	8,3
150–249 N=23	69,6	17,4	0,0	13,0

Ocena zmian poziomu konkurencyjności w przyszłości wykazuje związek z wielkością firmy. Najmniej optymizmu w tej sprawie reprezentowały mikrofirmy; firmy małe oraz średnie/małe były nieco bardziej optymistyczne, najsilniej we wzrost swej konkurencyjności wierzyły zaś firmy największe. Przesłanki tego zjawiska wydają się mieć przede wszystkim podłoże psychologiczne: większe firmy wierzą, że ich potencjał jest wystarczającą podstawą do optymizmu, na zasadzie porzekadła: zbyt duży, aby upaść. Małe firmy reprezentowały niższy stopień takiej pewności.

9.1.4. Czynniki warunkujące poziom konkurencyjności

Celem pytania 32 było ustalenie, które z gamy 8 wybranych czynników wpływają najbardziej korzystnie, które zaś najbardziej niekorzystnie na poziom konkurencyjności firmy. Ponieważ w odpowiedziach na to pytanie występował, w sposób nieregularny, brak danych (od 1 do 11 przypadków), analiza prowadzona będzie za każdym razem tylko w odniesieniu do ważnych odpowiedzi, co zapewnia większą porównywalność wyników (por. tabela 87).

Należy rozpatrywać oddzielnie każdy z trzech wymiarów omawianego pytania: dotyczący korzystnego wpływu danego czynnika na konkurencyjność, wpływu niekorzystnego oraz braku wpływu. Na początek zajmiemy się trzecim z tych czynników, aby po jego zdiagnozowaniu móc zająć się analizą pozostałych. Generalnie, badani stosunkowo rzadko: na poziomie około 10% odpowiedzi, wyrażali pogląd, że wymieniony w ankiecie czynnik nie ma wpływu na poziom konkurencyjności. Lista

Tabela 87. Czynniki warunkujące poziom konkurencyjności

Lp.	Czynniki	Liczba ważnych odpowiedzi N	Korzystny wpływ		Niekorzystny wpływ		Nie ma wpływu	
			n	%	n	%	n	%
A	cena oferowanych wyrobów/usług	158	95	60,1	46	29,1	17,0	10,8
B	jakość wyrobów/usług	161	151	93,8	2	1,2	8	5,0
C	lokalizacja firmy	155	74	47,7	20	12,9	61	39,4
D	obecny poziom wiedzy i umiejętności pracowników	154	131	85,7	9	5,8	13	8,4
E	skala elastyczności/ możliwość zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów	151	124	82,1	14	9,3	13	8,6
F	obecność grona stałych odbiorców/ klientów	157	143	91,1	4	2,5	10	6,4
G	obecny poziom lojalności i zaangażowania pracowników	152	127	83,6	7	4,6	18	11,8
H	obecna jakość wyposażenie technicznego	157	112	71,3	30	19,1	15	9,6

czynników ułożona malejąco według kryterium braku wpływu na konkurencyjność przedstawia się następująco:

- lokalizacja firmy – 39,4%
- poziom lojalności i zaangażowania pracowników – 11,8%
- cena oferowanych wyrobów lub usług – 10,8%
- jakość wyposażenie technicznego – 9,6%
- skala elastyczności – możliwość zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów – 8,6%
- poziom wiedzy i umiejętności pracowników – 8,7%
- obecność grona stałych odbiorców/klientów – 6,4%
- jakość wyrobów lub usług – 5%.

Jedynym czynnikiem, który odbiega od poziomu pozostałych, jest lokalizacja firmy, którą w prawie 40% odpowiedzi uznano za mało istotną

dla kształtowania konkurencyjności firmy. W grupie pozostałych czynników wyróżniają się nieco: jakość wyrobów/usług oraz posiadanie stałych odbiorców. Wysoką trzecią pozycję zajmuje poziom wiedzy i umiejętności pracowników (8,4%), przedostatnią – poziom ich lojalności i zaangażowania (11,8%). Ponieważ jednak nie jest to duża różnica (5 odpowiedzi), nie należy przywiązywać do niej większej wagi.

Wśród czynników, które w przekonaniu respondentów korzystnie wpływają na poziom ich konkurencyjności, wymieniono przede wszystkim:

- jakość wyrobów lub usług – 93,8%
- obecność grona stałych odbiorców/klientów – 91,1%
- poziom wiedzy i umiejętności pracowników – 85,7%
- poziom lojalności i zaangażowania pracowników – 83,6%.

Należy tu podkreślić wysoką rangę dwóch elementów związanych z czynnikiem ludzkim. Rzadziej wybierano:

- jakość wyposażenie technicznego – 71,3%
- cenę – 60,1%
- oraz lokalizację firmy – 47,7%.

Generalnie, respondenci większe znaczenie przypisywali więc tzw. czynnikom miękkim. Powinno to znaleźć odpowiednie odzwierciedlenie w funkcjonowaniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Wśród czynników, które według badanych wywierają niekorzystny wpływ na ich pozycję konkurencyjną, wymieniono:

- cenę – 29,1%
- jakość wyposażenia technicznego – 19,1%
- lokalizację firmy – 12,9%.

Pozostałe czynniki uzyskały poniżej 10% odpowiedzi. O ile jakość i lokalizacja nie budzą na tej liście wątpliwości, obecność czynnika „cena” nieco zaskakuje. Może to jedynie oznaczać, że firmy albo ze względu na jakieś przeszkody formalne nie mogą zmienić cen, albo są to już ceny na granicy opłacalności, których zmienić nie można.

Możliwości konkurencyjne firmy mogą zależeć od jej wielkości. W tabeli 88 zostały omówione wyniki badań nad zależnością pomiędzy ośmioma czynnikami konkurencyjności (pytanie 32) a kategoriami wielkości zatrudnienia badanych firm.

Dane dotyczące ceny oferowanych wyrobów i usług pozwalają dostrzec, że wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia zmniejsza się częstotliwość przekonania, że cena jest ważnym elementem przewagi konkurencyjnej. Może to wynikać z wielu powodów, na przykład z tego, że mniejsze firmy mają mniejsze koszty, że mają większą łatwość operowania cenami, są bardziej elastyczne w stosunku do poszczególnych klientów. Pomimo że można by oczekiwać, że w większych firmach zaistnieje efekt skali, wpływający na obniżenie cen i odpowiedni wzrost konkurencyjności, to uzyskane dane nie potwierdzają jednak takich oczekiwań.

Tabela 88. Zależność między wielkością firmy a czynnikami konkurencyjności (w %)

	Wielkość firmy	Czynniki konkurencyjności							
		cena oferowanych wyrobów/usług	jakość wyrobów/usług	lokalizacja firmy	obecny poziom wiedzy i umiejętności pracowników	skala elastyczności/możliwości zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów	obecność grona stałych odbiorców/klientów	obecny poziom lojalności i zaangażowania pracowników	obecna jakość wyposażenia technicznego
		A	B	C	D	E	F	G	H
Korzystny wpływ	0-9	50,0	100,0	50,0	50,0	0,0	100,0	100,0	50,0
	10-49	68,9	92,0	47,8	84,3	78,9	90,4	76,8	63,9
	50-149	57,4	93,8	41,7	87,2	86,4	91,5	89,1	72,9
	150-249	47,8	95,7	56,5	82,6	90,5	86,4	91,3	82,6
Niekorzystny wpływ	0-9	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	10-49	9,5	6,7	36,2	7,1	11,3	8,2	15,9	12,5
	50-149	10,6	4,2	41,7	8,5	2,3	4,3	8,7	8,3
	150-249	8,7	4,3	39,1	13,0	9,5	9,1	4,3	4,3
Nie ma wpływu	0-9	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0
	10-49	21,6	1,3	15,9	8,6	9,9	1,4	7,2	23,6
	50-149	31,9	2,1	16,7	4,3	11,4	4,3	2,2	18,8
	150-249	43,5	0,0	4,3	4,3	0,0	4,5	4,3	13,0

Jakość wyrobów i usług to kolejny analizowany tu czynnik. Interpretacja uzyskanych wyników jest w tym przypadku jednoznaczna. We wszystkich grupach firm, niezależnie od ich wielkości, jakość wyrobów i usług uznawano za czynnik korzystnie wpływający na ich poziom konkurencyjności. Na 142 odpowiadające firmy tylko 10 firm wyraziło odmienne opinie.

Następnym czynnikiem to lokalizacja firmy. W tym przypadku zarysowała się następująca zależność: wraz ze wzrostem wielkości firm wzrasta nasilenie przekonania, że ich lokalizacja wywiera wpływ na konkurencyjność, spada zaś udział firm przekonanych, że jest to czynnik, który nie ma wpływu na konkurencyjność. Należy jednak podkreślić, że nie jest to tendencja silna (różnice sięgają 10–15%).

Wyniki badania zależności pomiędzy wielkością firmy a oceną wpływu na jej konkurencyjność wiedzy i umiejętności pracowników zaprezentowano w czwartej rubryce tabeli 88. Wyniki uzyskane przez wszystkie kategorie firm są tutaj zbliżone. Przeważająca większość (ponad 80%) we wszystkich grupach uważa, że wiedza i umiejętności pracowników stanowią element ich przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia teorii zarządzania zasobami ludzkimi wynik ten należy uznać za bardzo satysfakcjonujący.

Kolejnym elementem jest zależność pomiędzy wielkością firm a wpływem ich elastyczności w odniesieniu do zaspokajania potrzeb klientów. Wszystkie kategorie firm traktują ten element jako ważny czynnik konkurencyjności, zaznacza się jednak tendencja wskazująca na silniejszą pozycję pod tym względem firm większych. Z jednej strony wynik ten wydaje się oczywisty: większe firmy mają szersze możliwości „przegrupowania” swego potencjału. Z drugiej strony jednak można by też oczekiwać, że mniejsze firmy są ze swojej natury bardziej elastyczne – krótsze są procedury zmian, większa bliskość w kontaktach z klientem. Być może więc elastyczność małych firm nie jest ograniczona możliwościami techniczno-technologicznymi.

Wyniki analizy wpływu istnienia grona stałych odbiorców na konkurencyjność nie różnicują tu firm z punktu widzenia ich wielkości. Tylko minimalnie zaznacza się pewna przewaga mniejszych firm. Wszystkie firmy dbają więc o zapewnienie sobie stałych klientów i traktują ich posiadanie jako istotny czynnik konkurencyjności.

Ocena wpływu lojalności oraz zaangażowania pracowników na poziom konkurencyjności badanych firm jest kolejnym rozpatrywanym czynnikiem. Wyniki nie są bardzo zróżnicowane, lecz i tak zaskakujące. Można bowiem było oczekiwać, że czynnik ten w większym stopniu wystąpi w małych firmach. Okazało się, że jest odwrotnie: wynik rośnie wraz ze wzrostem wielkości firmy, poczucie zaś, że lojalność i zaangażowanie pracowników niekorzystnie wpływa na poziom konkurencyjności – spada.

Ostatni spośród analizowanych czynników to jakość wyposażenia technicznego. W tym przypadku hipoteza dotycząca wpływu wielkości firmy na czynniki konkurencyjności uległa potwierdzeniu. Wyraźnie zaznacza się tu wzrost konkurencyjności firmy oparty na jakości infrastruktury w miarę wzrostu wielkości zatrudniania. Większe firmy są, jak z tego wynika, lepiej wyposażone technicznie, a to wzmacnia ich pozycję konkurencyjną.

9.1.5. Wymiary konkurencyjności

Jednym z istotnych elementów analizy konkurencyjności firmy jest porównanie jej pozycji wobec innych firm, które mogą być uznawane za konkurencyjne. Tę kwestię diagnozuje kolejne pytanie ankiety (nr 33).

W przeprowadzonych badaniach wyróżniono dwanaście czynników, które decydują o konkurencyjności. Są to:

- zdolność do tworzenia nowych produktów/usług
- stan parku maszynowego
- możliwość rozwoju mocy produkcyjnych
- wdrożone systemy jakości/certyfikaty jakości
- współpraca z dostawcami
- posiadanie przedstawicieli handlowych
- znajomość potrzeb i preferencji klientów
- potencjał finansowy przedsiębiorstwa
- współpraca międzynarodowa
- renoma (marka) przedsiębiorstwa
- lojalni klienci
- korzystanie z funduszy Unii Europejskiej.

Liczba odpowiedzi na omawiane pytanie była dość wysoka – z reguły 140, co pozwala uznać wyniki za reprezentatywne dla badanej zbiorowości.

Zastosowano pięciostopniową skalę ocen:

- -2 – poziom ocenianego czynnika jest zdecydowanie niższy niż u konkurentów
- -1 – poziom ocenianego czynnika jest nieco niższy niż u konkurentów
- 0 – poziom ocenianego czynnika jest podobny jak u konkurentów
- +1 – poziom ocenianego czynnika jest nieco wyższy niż u konkurentów
- +2 – poziom ocenianego czynnika jest zdecydowanie wyższy niż u konkurentów.

Pierwszym z badanych czynników konkurencyjności była zdolność do tworzenia nowych produktów i usług. Wyniki badania zostały przedstawione w tabeli 89.

Przedstawione wyżej rezultaty należy ocenić jako umiarkowanie pozytywne. Ponad połowa firm (55,8%) uważała, że w wysokim, a nawet bardzo wysokim stopniu (25,9%), może konkurować z innymi w tak

Tabela 89. Zdolność do tworzenia nowych produktów/usług (w %)

Zdolność do tworzenia nowych produktów/usług	% ważnych odpowiedzi
-2	5,4
-1	5,4
0	32,0
+1	29,9
+2	25,9
Trudno powiedzieć	1,4

N=147

Tabela 90. Stan parku maszynowego (w %)

Stan parku maszynowego	% ważnych odpowiedzi
-2	7,0
-1	14,8
0	33,1
+1	28,9
+2	13,4
Trudno powiedzieć	2,8

N=142

ważnym i trudnym zakresie, jakim jest potencjał do tworzenia nowych produktów i usług.

Kolejny czynnik to stan parku maszynowego – uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 90.

W porównaniu z poprzednim czynnikiem, widoczny jest tu niższy poziom konkurencyjności pod względem stanu wyposażenia technicznego. Ponad 2-krotnie większy jest udział firm oceniających swój poziom konkurencyjności wobec innych firm jako niższy lub zdecydowanie niższy (w sumie 21,8%). Wyraźnie niższy jest udział odpowiedzi świadczących o zdecydowanej przewadze wobec konkurentów (13,4%).

Trzecim spośród tzw. twardych czynników konkurencyjności jest możliwość rozwoju mocy produkcyjnych. Wyniki badań przedstawiono

Tabela 91. Możliwość rozwoju mocy produkcyjnych (w %)

Możliwość rozwoju mocy produkcyjnych	% ważnych odpowiedzi
-2	5,7
-1	11,3
0	24,1
+1	36,2
+2	19,9
Trudno powiedzieć	2,8

N=141

w tabeli 91. Rozkład wyników jest dość konsekwentny w relacji do dwóch poprzednich czynników.

Ogólnie, trzy omawiane czynniki dotyczące rozwoju zdolności produkcyjnych badanych firm świadczą o tym, że respondenci relatywnie wysoko oceniają poziom konkurencyjności swoich firm. We wszystkich przypadkach udział firm z ocenami +1 oraz +2 był ponad 2-krotnie wyższy niż udział firm z ocenami -1 oraz -2.

Bardzo istotnym czynnikiem, o stale rosnącym poziomie ważności w obecnych warunkach gospodarczych naszego kraju, jest jakość. Szczególnej wagi nabierają wdrożone systemy i posiadane certyfikaty jakości.

Tabela 92. Wdrożone systemy jakości/certyfikaty jakości (w %)

Wdrożone systemy jakości/certyfikaty jakości	% ważnych odpowiedzi
-2	3,5
-1	9,9
0	32,6
+1	24,1
+2	24,1
Trudno powiedzieć	5,7

N=141

Z tabeli 92 wynika, że rezultaty są tak pozytywne, że nawet aż zaskakujące. Tylko 13,4% firm swą konkurencyjność ocenia niżej niż poziom reprezentowany przez partnerów na rynku. Prawie połowa (48,2%) swą pozycję ocenia jako wyższą. Może to świadczyć o docenianiu przez małe i średnie firmy znaczenia jakości w procesie zarządzania. Na ostateczną interpretację wyników może mieć wpływ charakter pozycji zerowej na

Tabela 93. Współpraca z dostawcami (w %)

Współpraca z dostawcami	% ważnych odpowiedzi
-2	2,6
-1	3,2
0	32,1
+1	32,7
+2	25,0
Trudno powiedzieć	4,5

N= 156

skali oceny (32,6% odpowiedzi). Jeśli stwierdzenie, że sytuacja jest podobna jak u konkurentów, ma charakter pozytywny, jest bardzo dobrze, jeśli jednak oznacza, że i badane firmy, i ich konkurenci robią niewiele w kwestii jakości – wynik byłby znacznie mniej optymistyczny.

Kolejne dwa czynniki konkurencyjności (współpraca z dostawcami oraz posiadanie przedstawicieli handlowych) dotyczą realizowanych form działalności handlowej. Wyniki badania dotyczące pierwszego z tych czynników przedstawiono w tabeli 93.

W tym przypadku wyniki są jeszcze lepsze niż w omawianych poprzednio przypadkach. Na szczególne podkreślenie zasługuje bardzo niski udział ocen -2 oraz -1 (5,8%). Większość firm oceniła natomiast rolę w kształtowaniu konkurencyjności swojego sposobu współpracy z dostawcami jako wysoką i pozytywną (57,7%), lub co najmniej podobną jak u konkurencji (32,1%).

Drugi czynnik – posiadanie przedstawicieli handlowych, jest już nieco mniej pozytywny. Z tabeli 94 wynika, że prawie ¼ firm (24,8%) ocenia

Tabela 94. Posiadanie przedstawicieli handlowych (w %)

Posiadanie przedstawicieli handlowych	% ważnych odpowiedzi
-2	10,5
-1	14,3
0	36,8
+1	21,8
+2	13,5
Trudno powiedzieć	3,0

N=133

swą pozycję w tym wymiarze jako słabszą od konkurentów, ale 35,3% jako lepszą.

Analiza obu omówionych ostatnio pytań prowadzi w sumie do nieco paradoksalnego wniosku: lepsza pod względem konkurencyjności jest sytuacja badanych firm w relacjach z partnerami „na wejściu” (dostawcy) niż „na wyjściu” (odbiorcy), co w warunkach gospodarki rynkowej, gdy klient, a więc właśnie odbiorca, odgrywa kluczową rolę, może odziaływać niekorzystnie na ostateczny wynik pracy.

Dwa następne problemy (zostały one omówione w nieco innej kolejności niż funkcjonowały w ankiecie ze względu na dążenie do łączenia w tekście podobnych spraw) to znajomość potrzeb i preferencji klientów oraz lojalność klientów.

Tabela 95. Znajomość potrzeb i preferencji klientów (w %)

Znajomość potrzeb i preferencji klientów	% ważnych odpowiedzi
-2	0,6
-1	5,8
0	37,8
+1	35,8
+2	19,9
Trudno powiedzieć	0,6

N=156

Najważniejszy wniosek nasuwający się na podstawie przedstawionych w tabeli 95 danych to stwierdzenie, że bardzo niewiele firm nisko oceniło swe zdolności konkurowania w zakresie znajomości potrzeb i preferencji klientów (6,4%). Większość (55,2%) oceniła je wysoko, a nieco ponad 1/3 jako podobną jak u konkurentów.

Wyniki dotyczące kolejnego czynnika – roli lojalności klientów w procesie konkurowania z innymi firmami, są jeszcze bardziej korzystne dla badanej zbiorowości (por. tabela 96).

Tylko 8% badanych firm oceniło swoje możliwości konkurowania dzięki wykorzystaniu lojalności klientów jako słabsze niż u konkurentów. Natomiast 56,7% firm uznało, że ich pozycja w tym zakresie jest wyższa niż firm konkurencyjnych.

Generalnie, wymiary konkurencyjności w badanych firmach związane ze współpracą z klientami należy, biorąc pod uwagę opinie respondentów, ocenić wysoko.

Tabela 96. Lojalność klientów (w %)

Lojalni klienci	% ważnych odpowiedzi
-2	2,0
-1	6,0
0	30,0
+1	38,7
+2	18,0
Trudno powiedzieć	5,3

N=150

Następny czynnik, częściowo związany z omówionymi poprzednio, to renowa/marka firmy. I w tym przypadku przedstawiciele badanych firm ocenili swój potencjał konkurencyjny dość wysoko (por. tabela 97). Jedyne 7,1% badanych firm uznaje przewagę konkurentów w dziedzinie konkurowania marką. Natomiast aż 66,6% czynnik ten traktuje jako źródło swojej przewagi nad innymi. W odczuciu około ¼ firm, poziom tego czynnika jest podobny jak u konkurentów.

Tabela 97. Renoma/marka przedsiębiorstwa (w %)

Renoma/marka przedsiębiorstwa	% ważnych odpowiedzi
-2	1,3
-1	5,8
0	24,4
+1	37,8
+2	28,2
Trudno powiedzieć	2,6

N=156

Następny spośród badanych czynników to współpraca międzynarodowa. Jak pokazują dane zamieszczone w tabeli 98, jest to jeden ze słabszych elementów konkurencyjności badanych firm. Świadczy o tym zarówno mniejsza liczba odpowiedzi (130), jak i rozkład wyników. Aż 23,1% firm uznało, że w tym zakresie pozycja konkurencji jest silniejsza, a tylko 43,1% – że ich pozycja jest silniejsza, w tym zdecydowanie wyżej oceniło swą pozycję 16,2% firm.

Tabela 98. Współpraca międzynarodowa (w %)

Współpraca międzynarodowa	% ważnych odpowiedzi
-2	10,8
-1	12,3
0	31,5
+1	26,9
+2	16,2
Trudno powiedzieć	2,3

N=130

Ostatni blok zagadnień dotyczy aspektów finansowych: potencjału finansowego firmy oraz wykorzystania funduszy z Unii Europejskiej. W odniesieniu do pierwszego z tych problemów struktura odpowiedzi kształtowała się tak, jak pokazują wyniki tabeli 99. Wynika z nich, że czynnik ten należy do grupy elementów wskazujących na słabszą pozycję konkurencyjną badanych firm. Prawie $\frac{1}{4}$ (22,8%) firm znajduje się, zdaniem respondentów, pod tym względem na niższej pozycji niż konkurencja, prawie $\frac{1}{3}$ (32,7%) na podobnym poziomie, natomiast tylko 39,9% powyżej poziomu reprezentowanego przez konkurentów.

Tabela 99. Potencjał finansowy przedsiębiorstwa (w %)

Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	% ważnych odpowiedzi
-2	7,8
-1	15,0
0	32,7
+1	21,6
+2	18,3
Trudno powiedzieć	4,6

N=130

Ostatnim badanym czynnikiem było korzystanie z funduszy pochodzących z UE. Wymiar ten z pewnością należy do najsłabszych (por. tabela 100). Aż 18,4% firm uznaje swą pozycję w tym zakresie za słabszą niż pozycja konkurentów, ponad $\frac{1}{3}$ (35,2%) za podobną, a 38,4% za silniejszą. Sprawą kluczową do określenia ostatecznej interpretacji

w tej kwestii jest odpowiedź na pytanie, czy 35,2% firm mających sytuację podobną do konkurentów należy ocenić pozytywnie czy negatywnie. Wydaje się, że raczej przyjąć należy tę drugą ocenę. Jeśli tak, można uznać, że czynnik korzystania z funduszy Unii Europejskiej nie należy do znaczących elementów konkurencyjności w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 100. Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej (w %)

Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej	% ważnych odpowiedzi
-2	14,4
-1	4,0
0	35,2
+1	24,8
+2	13,6
Trudno powiedzieć	8,0

N=125

Reasumując, należy podkreślić, że wyniki oceny czynników kształtujących poziom konkurencyjności w badanych firmach wykazały, że sytuacja jest relatywnie dobra. W większości przypadków ponad połowa odpowiadających oceniła swoją sytuację jako lepszą niż sytuacja konkurentów. Udział firm uznających tę sytuację za mniej korzystną kształtował się na poziomie nieprzekraczającym 25%.

Czynniki mówiące o szczególnie mocnej pozytywnej pozycji to:

- renowa/marka firmy
- lojalność klientów
- jakość współpracy z dostawcami,

a więc tzw. czynniki miękkie. Relatywnie najsłabszą pozycję zajęły natomiast czynniki:

- korzystanie z funduszy UE
- współpraca międzynarodowa
- posiadanie przedstawicieli handlowych,

a więc elementy wymagające siły, środków i utrwalonego know-how.

Na podstawie potocznej obserwacji funkcjonowania firm można sformułować przypuszczenie, że ich wielkość może w istotnym stopniu wpływać na pozycję konkurencyjną wobec innych firm. Analiza wyników badań dowodzi, że potwierdza się to tylko w odniesieniu do części spośród dwunastu wyżej omówionych czynników.

Nie wystąpiła wyraźna zależność oceny pozycji konkurencyjnej firm od ich wielkości w odniesieniu do następujących czynników:

- zdolności do tworzenia nowych produktów/usług
- możliwości rozwoju mocy produkcyjnych
- jakości współpracy z dostawcami
- potencjału finansowego przedsiębiorstwa
- współpracy międzynarodowej
- renomy/marki przedsiębiorstwa
- korzystania z lojalności klientów
- korzystania z funduszy Unii Europejskiej.

W odniesieniu do pozostałych czterech elementów dostrzeżono następujące zależności:

- stan parku maszynowego: obie badane mikrofirmy oceniły swe zdolności konkurencyjne jako zdecydowanie niższe (-2); oceny -2 lub -1 uzyskało też 53,9% małych firm; oceny na tym poziomie w odniesieniu do obu grup średnich firm nie przekroczyły 20%
- systemy jakości: powyżej średniego poziomu oceniło się 28,1% małych firm, 64,3% firm średnich/małych i aż 80% firm średnich/dużych.
- posiadanie przedstawicieli handlowych: tylko 36,6% małych i średnich/małych firm uznało ten czynnik za element swej przewagi konkurencyjnej, przy 64,6% firm średnich/dużych
- znajomość potrzeb i preferencji klientów: jest to kolejny przypadek, gdy większe firmy posiadały przewagę nad mniejszymi – aż 95,4% małych i 79,8% średnich/małych firm oceniło swoją pozycję w tym wymiarze jako zdecydowanie niższą lub niższą niż u konkurentów, 66,7% zaś firm średnich/dużych jako pozycję wyższą.

Pewnym zaskoczeniem jest jedynie ten ostatni wynik: można łatwo zrozumieć, że stan parku maszynowego, posiadanie systemu jakości czy dysponowanie przedstawicielami handlowymi daje przewagę większym firmom. Natomiast znajomość potrzeb i preferencji klientów powinna stanowić element przewagi mniejszych firm. Okazało się jednak, że tak nie jest.

9.2. ZARZĄDZANIE LUDŹMI A KONKURENCYJNOŚĆ

9.2.1. Zasady tworzenia rankingu przedsiębiorstw

Jednym z głównych celów niniejszego raportu jest odpowiedź na pytanie, czy istnieje, a jeśli tak, to jakiego rodzaju, związek pomiędzy jakością zarządzania zasobami ludzkimi a poziomem konkurencyjności firm. Wszystkie prezentowane w raporcie wyniki nawiązują do tego problemu, przedstawiając jego różnorodne aspekty. Pożyteczna, choć z natury rzeczy uproszczona, wydaje się być próba dokonania także generalnej, syntetycznej oceny tego zjawiska. W tym celu dokonano klasyfikacji poziomu zarządzania zasobami ludzkimi oraz poziomu konkurencyjności firm.

Zespół badawczy przypisał metodą panelu eksperckiego poszczególne odpowiedzi ankiety wagi, na których podstawie dokonano rankingu firm. W kryterium dotyczącym poziomu zarządzania ludźmi każda ankietowana firma mogła otrzymać maksymalnie 80 punktów. Wysoki wynik punktowy oznaczał wysoki poziom zarządzania ludźmi. W kryterium dotyczącym poziomu konkurencyjności każda ankietowana firma mogła otrzymać maksymalnie 23 punkty. Wysoki wynik punktowy był równoznaczny z wysokim poziomem konkurencyjności.

Tworząc system klasyfikacji firm pod względem jakości zarządzania zasobami ludzkimi, zastosowano następujące zasady. Metodologia przyznawania punktów opierała się na założeniu, że im więcej wskazań pozytywnych dotyczących funkcjonowania różnych metod, narzędzi i procedur zarządzania ludźmi w badanej firmie, tym poziom zarządzania ludźmi w danej organizacji jest wyższy. Zespół badawczy metodą ekspercką wybrał z ankiety pytania oraz poszczególne pozycje, które diagnozują poziom zarządzania ludźmi. Dla przykładu: jeśli respondent w pytaniu 3 brzmiałym:

Jeśli rekrutacja prowadzona jest różnymi metodami, to proszę wskazać, które z poniższych metod są stosowane przez Pani(a) firmę? (proszę zaznaczyć wszystkie metody stosowane w Pani(a) firmie)

- A. ogłoszenia wewnętrzne (rozprowadzane w firmie)
- B. ogłoszenia prasowe
- C. korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy oraz innych instytucji niekomercyjnych
- D. rekomendacje
- E. znajomości/koneksje
- F. ogłoszenia w internecie
- G. kontakty ze szkołami wyższymi
- H. korzystanie z usług firm rekrutacyjnych
- I. korzystanie z internetowych baz danych
- J. inne (jakie?),

zakreślił jedno wskazanie, otrzymywał 0 punktów, jeśli dwa wskazania – 1 punkt, za trzy wskazania otrzymał 2 punkty, za cztery 3 punkty, za pięć – 4 punkty, a za sześć – więcej, bo 5 punktów.

W powyższym pytaniu wykluczono z analiz punkt E (korzystanie z koneksji i znajomości przy naborze do pracy). Przyjęto założenie, że wykorzystywanie zróżnicowanych metod rekrutacji stanowi o wysokiej dbałości firmy o jakość doboru kandydatów do pracy. Także pozostałe pytania dotyczące innych funkcji personalnych, takich jak szkolenia i rozwój pracowników, ocenianie czy motywowanie, zostały wartościowane systemem punktowym według podobnych zasad.

Efektom analiz punktowych był ranking przedsiębiorstw, z którego wyłoniły się firmy o relatywnie niskim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi oraz firmy cechujące się relatywnie wysokim poziomem

Tabela 101. Poziom zarządzania ludźmi

Poziom zarządzania ludźmi	Liczba punktów	Liczba firm
I	0–20	22
II	21–40	104
III	41–50	32
IV	51 i więcej	4

N=162

zarządzania zasobami ludzkimi. Na 80 możliwych do otrzymania punktów najniższy wynik to było 7 punktów, najwyższy zaś – 54 punkty (por. tabela 101).

Kwalifikacja badanych przedsiębiorstw do odpowiedniego poziomu w odniesieniu do konkurencyjności następowała na niżej wyjaśnionych zasadach.

Analizy poziomu konkurencyjności dokonano na podstawie pytań 29–33. Metodologia przydzielania punktów opierała się na założeniu, że firmy, które deklarowały wzrost konkurencyjności (pytanie 30) na przestrzeni dwóch ostatnich lat działalności oraz przewidywały dalszą ekspansję w tej dziedzinie (pytanie 31), cechują się wyższym poziomem konkurencyjności niż pozostałe badane przedsiębiorstwa. Podobnie nadawano punkty tym firmom, które wskazały na korzystny wpływ różnych czynników (takich jak na przykład cena oferowanych wyrobów, poziom lojalności i zaangażowania pracowników) na swoją konkurencyjność. Ostatnią płaszczyzną oceny poziomu konkurencyjności badanych firm było porównanie czynników konkurencyjności, takich jak na przykład stan parku maszynowego, potencjał finansowy przedsiębiorstwa czy renoma firmy do naszych ankietowanych adekwatnych czynników funkcjonujących u konkurentów.

Za każdorazowe wskazanie odpowiedzi A w pytaniach 29–31 przydzielono 1 punkt. Także za zakreślenie opcji „korzystny wpływ” (w pytaniu 32) istniała możliwość uzyskania 1 punktu za każdy z 8 ocenianych czynników, i 1 punktu za każdy z 12 ocenianych czynników (w pytaniu 33) przy wskazaniu opcji „poziom ocenianego czynnika jest zdecydowanie wyższy niż u konkurentów”.

Efektom analiz punktowych był ranking przedsiębiorstw, z którego wyłoniły się firmy o relatywnie niskim poziomie konkurencyjności i firmy cechujące się relatywnie wysokim poziomem konkurencyjności. Na 23 możliwe do otrzymania punkty najniższy wynik wynosił 2 punkty, najwyższy zaś 20 punktów. Wyniki przedstawiono w tabeli 102.

Tabela 102. Poziom konkurencyjności

Poziom konkurencyjności	Liczba punktów	Liczba firm
I	0–5	21
II	6–10	83
III	11–15	51
IV	16–20	7

N=162

Tabela 103. Zależność między zarządzaniem kapitałem ludzkim a konkurencyjnością firm (wyniki syntetyczne)

		Poziom zarządzania kapitałem ludzkim				Ogółem
		I	II	III	IV	
Poziom konkurencyjności	lp.					
	I	4	12	5	0	21
	II	12	52	16	3	83
	III	6	33	11	1	51
	IV	0	7	0	0	7
Ogółem		22	104	32	4	162

N=162

9.2.2. Zestawienie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi z poziomem konkurencyjności

W odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim i konkurencyjności zastosowano czterostopniowe skale (od 1 – sytuacja najmniej korzystna, do 4 – korzystna najbardziej). W rezultacie postępowania klasyfikacyjnego uzyskano rozkład wyników przedstawiony w tabeli 103 – dane wskazują na liczbę firm klasyfikujących się do poszczególnych poziomów.

Dla lepszej czytelności wyników w tabeli 104 przedstawiono te same wyniki, w ujęciu liczbowym i procentowym, na planie klasycznego portfolio w czterech polach.

Tabela 104. Zależność między zarządzaniem kapitałem ludzkim a konkurencyjnością firm

		Poziom zarządzania kapitałem ludzkim	
		I–II	III–IV
Poziom konkurencyjności	I–II	80 49,4%	24 14,8%
	III–IV	46 28,4%	12 7,4%

N=162

Na podstawie analizy tabeli 103 i 104 można stwierdzić, że najczęściej (49,4%) występowały przypadki firm o niskim poziomie zarządzania kapitałem ludzkim i niskiej konkurencyjności. Ta część wyniku wspiera podstawową hipotezę badań, ukazującą współzależność konkurencyjności i zarządzania zasobem ludzkim. Należy przy tym podkreślić, że na najniższym poziomie obu wymiarów znalazły się tylko 4 firmy (2,5%). Większość firm tego pola ulokowała się na poziomach II (52 firmy – 32,1%).

Wspomnianą hipotezę wspiera to, że 12 firm (7,4%) w obu zakresach – zarządzania zasobami ludzkimi i konkurencyjnością, znajduje się na poziomie III–IV. Wynik ten należy jednak ocenić jako zaskakująco niski – mniej niż 10% firm reprezentuje wysoki poziom obu wymiarów. Należy przy tym podkreślić, że wśród 12 wymienionych firm, 11 znajdowało się na poziomie III obu wymiarów i ani jedna firma na poziomie III–IV.

Dwa pozostałe pola wskazują na możliwość osiągnięcia wysokiej konkurencyjności przy relatywnie niskim poziomie zarządzania zasobem ludzkim (46 firm – 28,4%) lub rzadziej – osiągnięcia wysokiego poziomu zarządzania zasobami ludzkimi, któremu nie towarzyszy wysoki poziom konkurencyjności (24 firm – 14,8%). Na tle wielkości obu tych wyników zdaje się jednak zarysować wniosek, że wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi zmierza ku powiązaniu z konkurencyjnością (16 z 24 firm miało wskaźnik konkurencyjności II), wysoki poziom konkurencyjności zaś nie jest możliwy do uzyskania bez podstawowych działań w dziedzinie profesjonalizacji zarządzania zasobem ludzkim (33 z 46 firm o wysokiej konkurencyjności uzyskało poziom II w zarządzaniu zasobem ludzkim).

Generalnie, wyniki badań potwierdziły więc hipotezę o istnieniu współzależności pomiędzy poziomem zarządzania zasobami ludzkimi

a poziomem konkurencyjności (w 56,8% badanych przypadków zależność została stwierdzona, w wielu pozostałych zaś zaznaczyła się jako tendencja).

9.3. PRZEWIDYWANE ZMIANY W ZARZĄDZANIU PERSONELEM A WZROST POZYCJI KONKURENCYJNEJ

Interesującym polem poznawczym, ściśle związanym z główną hipotezą badawczą, dotyczącą zależności pomiędzy poziomem zarządzania kapitałem ludzkim a poziomem konkurencyjności firm, jest kwestia świadomości osób zarządzających małymi i średnimi firmami co do roli profesjonalizacji działań personalnych w zdobywaniu przewag konkurencyjnych i w rozwoju firmy. Pytanie 28 ankiety sondowało gotowość respondentów do wprowadzenia zmian w zarządzaniu personelem w najbliższych dwóch latach, pytanie 31 zaś miało na celu określenie prognoz wzrostu konkurencyjności firm w najbliższych latach. Badanie zależności pomiędzy tymi pytaniami przyniosły bardzo ciekawe wyniki, które są podstawą do potwierdzenia głównej hipotezy badawczej.

Analiza danych z tabeli 105 ukazuje występowanie wyraźnych zależności pomiędzy zarządzaniem zasobem ludzkim a konkurencyjnością. Największa liczba firm, która deklaruje podjęcie w najbliższej przyszłości różnych typów działań personalnych, jednocześnie przewiduje wzrost swojej konkurencyjności. Wydaje się zatem, że reprezentanci badanych firm mają świadomość roli, jaką odgrywa podnoszenie jakości zarządzania ludźmi w budowaniu ekonomicznej wartości firmy oraz jej pozycji rynkowej.

Można więc wnioskować, że firmy świadomie budują swoją przyszłość rynkową, opartą na planach profesjonalizacji działań kadrowych. Takie działania, jak zwiększenie liczby szkoleń, zmniejszenie fluktuacji kadr czy też silniejsze powiązanie płac z wynikami pracy, uznaje się jako służące polepszeniu jakości zarządzania kadrami.

Jednocześnie firmy, które nie wykazują optymizmu w przewidywaniach dotyczących wzrostu swojej konkurencyjności, cechuje swoisty marazm w zarządzaniu personelem. Wydają się one być pogodne ze swoją trudną sytuacją rynkową i nie wykazują inicjatyw, które mogłyby tę sytuację zmienić. Dla przykładu, aż 39 firm z 63 (41,1% wskazań pozytywnych), które zadeklarowały wdrożenie w najbliższej przyszłości procedur dyscyplinujących pracowników, optymistycznie widzi swą przyszłość na rynku, żadna z firm zaś, które przewidują spadek swej konkurencyjności, nie planuje podjęcia podobnych działań kadrowych. Firmy te nie chcą też podnosić kompetencji swoich pracowników przez szkolenia ani też wprowadzać zmian personalnych w składzie kadry kierowniczej ani personelu wykonawczego. Można wnioskować, że ta grupa

Tabela 105. Zależność między zmianami w zarządzaniu personelem a wzrostem pozycji konkurencyjnej

Lp.	Zmiany w zarządzaniu personelem	Liczba deklaracji o chęci wprowadzenia zmian	Liczba ważnych odpowiedzi	Przewidywany wzrost konkurencyjności	Przewidywane utrzymanie poziomu konkurencyjności	Przewidywany spadek konkurencyjności
A	zwiększenie ogólnej liczby zatrudnionych	73	159	50	23	0
B	zmniejszenie ogólnej liczby zatrudnionych	29	157	16	11	2
C	wprowadzenie (rozszerzenie) samozatrudnienia	19	151	11	7	1
D	wprowadzenie (rozszerzenie) korzystania z usług agencji pracy czasowej	15	153	7	8	0
E	zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana kierowników	22	154	14	7	1
F	zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana pracowników wykonawczych	29	154	19	8	2
G	silniejsze powiązanie płac z efektami pracy	125	155	77	45	3
H	zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników	72	157	40	30	2
I	zmiana zasad wynagradzania	61	157	35	24	2
J	zwiększenie liczby szkoleń prowadzonych wewnątrz przedsiębiorstwa (przez pracowników firmy)	66	157	44	20	2
K	zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych	56	158	41	15	0
L	wprowadzenie okresowych ocen pracowniczych (w przypadku ich braku)	19	61	13	5	1
M	podjęcie działań zmniejszających fluktuację kadr	35	158	20	15	0
N	wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy	63	157	39	24	0
O	utworzenie w przedsiębiorstwie stanowiska/komórki ds. kadrowych (w przypadku jej braku)	2	31	2	0	0

firm nie dostrzega związku między swoim sukcesem rynkowym a wprowadzeniem innowacji w zarządzaniu kadrami. Być może też firmy te uznają dotychczasowy poziom zarządzania za optymalny i niewymagający wprowadzania żadnych zmian.

Niemniej jednak, nie można nie wspomnieć podczas analizy tego pytania, że generalnie firmy biorące udział w badaniach ustosunkowały się częściej na „nie” niż na „tak” w deklaracjach dotyczących wprowadzenia zmian. Dla przykładu, z 95 firm, które deklarują wzrost swojej konkurencyjności, 41 – a więc niespełna połowa (43,2%), jednocześnie planuje zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych. Mimo to odsetek ten wypada bardzo korzystnie na tle firm, które przewidują spadek swojej konkurencyjności (0%).

Podsumowując, można więc stwierdzić, że znaczna część badanych przedsiębiorców dostrzega rolę czynnika ludzkiego w budowaniu przewag konkurencyjnych.

CZESŁAW SZMIDT

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Zdolności konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po integracji z Unią Europejską nie są wystarczające. Na całym świecie tradycyjne czynniki konkurencyjności relatywnie tracą na ważności, zwiększa się natomiast rola kapitału ludzkiego. Nowoczesne formy zarządzania zasobami ludzkimi, istniejące już w działających na terenie Polski przedsiębiorstwach z kapitałem międzynarodowym, do małych i średnich firm wchodzi powoli i z oporami.

Celem badań było w związku z wymienionymi wyżej założeniami określenie stanu zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP i próba oceny jego związku z poziomem konkurencyjności. W badaniach przeprowadzonych metodą ankietową wzięły udział 162 firmy z terenu sześciu województw. Reprezentowane były zarówno mikro-firmy (2), firmy małe zatrudniające 10–49 osób (76), firmy, które określa się mianem średnie/małe (50–149 osób – 48 firm) oraz średnie/duże (150–249 osób – 23 firmy). Zróżnicowanie wielkości firm pozwoliło na zbadanie, w jakim stopniu wzrost potencjału ilościowego wpływa na zmiany o charakterze jakościowym w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy biorące udział w badaniach realizowały zarówno działalność produkcyjną (18,6%), handlową (13%), usługową (6,2%), jak i najczęściej – mieszaną (62,1%). Badana próba uwzględniała więc wszystkie główne sfery działalności firm występujące na rynku. Również pod względem pochodzenia kapitału próba była zróżnicowana – od firm o kapitale czysto polskim (87%), poprzez kapitał obcy (8%), po mieszany (5%). Badane firmy reprezentowały różne formy prawne przy dominacji spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (40,9%), spółek jawnych (21,4%) i osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (20,8%). Liczba właścicieli firm zawierała się najczęściej w przedziale od jednego do kilku. Generalnie, można więc uznać, że cechy badanej

próby były na tyle zróżnicowane, że pozwoliło to na badanie relacji między nimi a poszczególnymi merytorycznymi elementami problemu, wyniki badań zaś odnieść można do różnorodnych typów firm z kategorii MSP.

Pierwsza grupa wniosków dotyczy problemów związanych z pierwszą spośród trzech głównych hipotez sformułowanych na początkowych stronach niniejszego raportu.

1. Z przeprowadzonych badań wynika, że członkowie zarządów badanych firm reprezentują relatywnie wysoki poziom wykształcenia – w ponad połowie firm w zarządzie były wyłącznie osoby z wykształceniem wyższym, tylko 2,8% firm zaś miało zarządy, w których nikt nie miał wykształcenia wyższego. Można więc było oczekiwać, że członkowie zarządów są wystarczająco przygotowani intelektualnie do dostrzeżenia roli kapitału ludzkiego, kompetencji oraz rozwoju kadr i są w stanie racjonalnie zarządzać swoimi pracownikami.
2. Systemy zarządzania ludźmi w badanych firmach nie były tak rozbudowane i wyspecjalizowane, jak w dużych firmach. Niezwykle ważną rolę w kreowaniu i realizacji polityki personalnej pełnili w nich właściciele i członkowie zarządów, od których zależała koncepcja i ranga tej problematyki. Natomiast formalnie najczęściej zajmowała się sprawami personalnymi jedna wyznaczona osoba (ponad 50% firm), a tylko w 27,8% firm istniała wyodrębniona komórka spraw personalnych. Oznacza to, że zarządzanie ludźmi w tych firmach miało stosunkowo niewielkie wsparcie ze strony personelu administracyjnego, istotną rolę odgrywała zaś wiedza i inicjatywa kadry kierowniczej. Skromne zasoby kadrowe sfery zarządzania zasobami ludzkimi stanowią jedno z bardzo istotnych ograniczeń w nadaniu mu odpowiedniej rangi oraz dynamiki rozwoju w sektorze MSP.
3. Formy prawne zatrudnienia stosowane w badanych firmach nie odbiegają od stosowanych powszechnie. Niemal wszystkie firmy stosują umowy na czas nieokreślony (94%). Istnieje więc w tych firmach stały personel, w stosunku do którego można realizować różnorodne programy wymagające z reguły dłuższego czasu.
4. Gama procedur zarządzania ludźmi w badanych firmach była relatywnie uboższa niż bywa to zwykle w firmach większych. Tylko procedury doboru pracowników występowały w niemal wszystkich firmach (94%), choć w wielu w relatywnie wąskim zakresie. Wszystkie pozostałe spośród podstawowych procedur kadrowych stosowane były w skali nieosiągającej $\frac{3}{4}$ badanej zbiorowości, a w przypadku procedur o dłuższym zaangażowaniu czasowym lub większej złożoności był to nawet tylko poziom bliski 40% (np. informatyzacja zarządzania kadrą lub długookresowe planowanie zatrudnienia). Brak procedur oznacza zubożenie formuły zarządzania ludźmi i koncentrację na działaniach najbardziej niezbędnych, o charakterze formalno-administracyjnym.

5. Pogłębione badania procesu doboru pracowników wykazały, że większą rolę niż w dużych firmach pełnią w badanych MSP nieformalne metody rekrutacji (rekomendacje, znajomości, koneksje). Rzadko, szczególnie w mniejszych firmach, korzysta się z pomocy konsultantów, internetowych baz danych, kontaktów ze szkołami wyższymi. Z kolei podstawowe formy selekcji kandydatów to analiza dokumentów (88,9% firm) i rozmowa kwalifikacyjna (98%). Testy psychometryczne stosuje tylko kilka firm (9), metodę assessment centre zaś tylko 2 przedsiębiorstwa. Techniki selekcji są tym bardziej zaawansowane, im większa jest liczebność zatrudnienia. Stosowana przez wiele badanych firm formuła doboru pracowników może stwarzać zagrożenie dla wszystkich pozostałych elementów. Pozyskiwanie kandydatów odbywa się w ograniczonym kręgu osób, które wybierane są nie tylko ze względu na kompetencje, selekcja zaś nie dostarcza wystarczającej wiedzy o wybranych kandydatach. Istnieje zagrożenie dokonywania przypadkowych wyborów, z których trudno się wycofać. W efekcie może to prowadzić do stagnacji polityki personalnej oraz ograniczenia procesów rozwoju firmy.
6. Istotnym elementem procesów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest dokonywanie ocen okresowych. Realizowała je tylko nieco więcej niż połowa badanych firm (58,4%), w tym minimalnie więcej niż połowa (51%) – regularnie (były to najczęściej większe firmy, także firmy z udziałem kapitału zagranicznego). Nie wszędzie tam, gdzie oceny są realizowane, ocenia się wszystkich pracowników (75,9% firm), nie zawsze w ocenie bierze udział bezpośredni przełożony ocenianego (31% firm). Poziom „kultury oceny” był tym wyższy, im większe było zatrudnienie w badanej firmie. Niewielki zakres wykorzystania ocen okresowych do sterowania procesami motywowania i rozwoju zasobów ludzkich wskazuje na koncentrację badanych firm na bieżącym zarządzaniu ludźmi. Elementy działań o charakterze strategicznym, jeśli nawet występują, to mają w takiej sytuacji charakter arbitralny i niesystemowy.
7. Przemiany społeczno-gospodarcze ostatnich lat przyniosły w Polsce istotną zmianę strategii oraz instrumentarium motywowania pracowników. Również ten proces w mniejszym stopniu objął swym działaniem firmy małe i średnie. Jak wykazały badania, w 25 spośród nich pracownicy nie otrzymywali nagród. Tam, gdzie ich udzielano, koncentrowano się przede wszystkim na nagrodach pieniężnych (97,5% badanych firm). Do małych i średnich firm nie dotarły jeszcze nowoczesne formy motywowania pozamaterialnego. Sytuacja taka może istotnie przyczynić się do obniżenia pozycji konkurencyjnej firm z sektora MSP na rynku pracy. Stosowane tam kary nie odbiegają od rodzajów kar spotykanych w innych firmach. Dominują nagany ustne (83,7% firm stosujących te kary). System nagród i kar w małych i średnich firmach wymaga zmiany. Musi stać się bardziej

aktywny, promujący zachowania proaktywne, nowoczesny, porównywalny z systemami motywowania w dużych firmach. W innym przypadku system motywacyjny stanie się czynnikiem selekcji negatywnej i utrwalenia drugoplanowej pozycji sektora MSP na rynku pracy pod względem pracodawców.

8. Systemy motywacyjne pracowników w badanych firmach opierają się głównie na stosunkowo wysokim udziale elementów zmiennych w wynagrodzeniu całkowitym oraz – w mniejszej skali – stosowaniu dodatków niepieniężnych, głównie takich, które wspomagają realizację ról zawodowych pracowników (samochód, telefon komórkowy). Małe i średnie firmy w kształtowaniu systemów motywowania podążają śladami większych firm. Przede wszystkim kładzie się tu jednak nacisk na wykorzystanie tych systemów do zwiększenia bezpośredniej, bieżącej, produkcyjno-sprzedażowo-usługowej sprawności działania, w mniejszym stopniu orientuje się natomiast te systemy na motywowanie o charakterze długotrwałym, perspektywistycznym.
9. Istotną formą poprawy sprawności działania, motywowania pracowników oraz ich rozwoju są szkolenia. Ich realizacja powinna wiązać się z określoną strategią. Tylko 63,6% badanych firm stwierdziło, że ich pracownicy w ciągu dwóch ostatnich lat brali udział w szkoleniach pozaobowiązkowych. Były to najczęściej szkolenia wybranych grup pracowników. Niewiele było szkoleń menedżerskich i językowych. Większa była szkoleniowa aktywność firm średnich niż małych. Dominował instruktaż na stanowisku pracy oraz tradycyjne metody nauczania. Szkolenia prowadzono przede wszystkim na terenie firm. Na podstawie wyników badań można odnieść wrażenie, że w przytłaczającej większości badanych firm nie istnieje strategia szkoleniowa; organizacja szkoleń wynika z bieżących potrzeb i mają one głównie charakter instruktażowy. Nie rokuje to dobrze dla rozwoju i konkurencyjności tych firm.

Na podstawie przedstawionych wyżej wniosków należy uznać, że pierwsza hipoteza badawcza została potwierdzona. Sytuacja istniejąca w badanych firmach w dziedzinie zarządzania ludźmi jest w wielu wymiarach niezadowolająca i wymaga istotnych zmian.

Druga hipoteza zostanie, jak wspomniano wyżej, zweryfikowana przede wszystkim w kolejnym etapie badań. Ale już obecnie można sformułować w odniesieniu do niej dwa wnioski:

1. Jedną z oczekiwanych przewag małych i średnich firm nad dużymi była kameralność, „rodzinna” atmosfera, dobre stosunki międzyludzkie. Badania potwierdziły te oczekiwania. Jako bardzo dobre lub raczej dobre oceniło stosunki w firmach 98,1% respondentów. Należy podkreślić, że były to oceny dokonywane przez menedżerów, mogą więc być nieco zdeformowane po prostu życzeniem sobie takiej sytuacji, niemniej jednak jest to rezultat godny odnotowania. Nie

do końca spójny z omawianym wyżej wizerunkiem firm jest wynik odpowiedzi na pytanie o to, jak często pracownicy zwracają się do swoich przełożonych z prośbą o pomoc. Bardzo często zdarzało się to w 54,9% firm, rzadko lub nigdy – w 45,1% firm. Z drugiej strony mimo szeregu napięć społecznych występujących w firmach w całym kraju, w badanej zbiorowości zdarzyło się tylko 7 (4,3% badanych firm) przypadków protestów zbiorowych. Generalnie, obraz stosunków społecznych w badanych firmach nie jest całkowicie jednoznaczny, można jednak stwierdzić, że w opinii przeważającej części respondentów są one pozytywne. Równocześnie należy zadać sobie pytanie, czy przekłada się to na wysoki poziom współpracy personelu i silną konkurencyjność firm, czy na samouspokojenie kadry kierowniczej i brak bodźców inspirujących do bardziej dynamicznego, twórczego działania.

2. Punktem wyjścia do wszelkich przemian jest świadomość ich potrzeby i motywacja do ich przeprowadzenia. Odpowiedzi na pytanie o zmiany, jakie badane firmy mają zamiar wprowadzić w zarządzaniu ludźmi w perspektywie najbliższych 2 lat, wskazują, że wiele firm odczuwa taką potrzebę. Główne kierunki zmian to: silniejsze powiązanie płac z efektami pracy (80,6%), zwiększenie wynagrodzeń (45,9%), wzrost zatrudnienia (45,9%), zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych (42%) oraz zewnętrznych (35,4%), wprowadzenie ocen okresowych (31,1%). Są to zarówno działania, które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności w sposób bardziej bezpośredni, jak i pośredni. Ich skala i kierunki wskazują, że badane firmy mają świadomość potrzeby zmian i w wielu przypadkach zamierzają je dokonać.

Powyższe wnioski potwierdzają drugą hipotezę badawczą, podobnie zresztą, jak i pierwszą. Bezpośredni, bliski kontakt właścicieli oraz kadry kierowniczej małych i średnich firm powoduje, że niższy jest w nich stopień standaryzacji i formalizacji procedur zarządzania ludźmi, niemniej jednak istnieje świadomość potrzeby wprowadzenia w tej dziedzinie wielu zmian.

Trzecia hipoteza badawcza dotyczyła zależności, jakie zachodzą pomiędzy jakością zarządzania kapitałem ludzkim w małych i średnich przedsiębiorstwach a ich konkurencyjnością. Oto wnioski wynikające z badań tego problemu:

1. Mimo że analiza poziomu zarządzania kapitałem ludzkim w badanych przedsiębiorstwach wykazała wiele braków i niedociągnięć, ocena konkurencyjności dokonana przez ich przedstawicieli jest relatywnie wysoka. Swą pozycję konkurencyjną w stosunku do innych firm tej samej branży 23,6% firm oceniło jako bardzo silną, a 61,5% jako silną. Swoją pozycję za bardzo słabą uznały tylko dwie badane firmy (1,9%). Stwierdzono zależność tej oceny od wielkości zatrudnienia – w większych firmach częściej oceniano swą pozycję jako bardzo

- silną. Badane firmy nie czuły więc szczególnego zagrożenia ze strony konkurentów, co mogło wywołać w nich między innymi uspokojenie i obniżenie dynamiki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
2. Oprócz badania bieżącego stanu konkurencyjności zadano również pytanie dotyczące kierunku zmian w tej dziedzinie w ciągu dwóch ostatnich lat. W tym przypadku rezultaty są nieco mniej pozytywne: 49,4% badanych firm stwierdziło, że nastąpił wzrost poziomu ich konkurencyjności, a 37,7%, że poziom konkurencyjności nie uległ zmianie. Należy jednak podkreślić, że w 10,5% przypadków uznano, że nastąpił spadek konkurencyjności. Biorąc pod uwagę wyniki zaprezentowane w poprzednim punkcie, sytuację należy uznać za korzystną – badane firmy mają, w opinii respondentów, silną lub bardzo silną pozycję konkurencyjną, a prawie połowa spośród nich pozycję tę w ostatnim okresie wzmocniła. Ani wzrost, ani spadek konkurencyjności badanych firm nie zależał od ich wielkości.
 3. Ocena konkurencyjności badanych firm w przyszłości również przyniosła pozytywne wyniki. Większość firm (59,3%) wyraziła przekonanie, że ich konkurencyjność będzie w przyszłości rosła, a 25,3% – że nie ulegnie zmianie. Obawę, że konkurencyjność może ulec osłabieniu wyraziło tylko pięć (3,1%) firm. Przekonanie o wzroście konkurencyjności w przyszłości nasilało się wraz ze wzrostem wielkości firm. Nie wydaje się, aby przekonanie dotyczące wzrostu konkurencyjności miało jedynie charakter życzeniowy. Badane firmy budowały tę wizję w połączeniu ze świadomością konieczności podejmowania szeregu działań niezbędnych do spełnienia tej nadziei.
 4. Badanie czynników warunkujących utrzymanie i rozwój poziomu konkurencyjności wykazało, że wśród czterech głównych czynników uznawanych przez respondentów za kluczowe warunki konkurencyjności znalazły się, obok jakości wyrobów i usług (93,8% firm) oraz lojalności klientów (91,1%), dwa elementy związane z czynnikiem ludzkim. Były to: poziom wiedzy i umiejętności pracowników (85,7% wyborów) oraz lojalność i zaangażowanie pracowników (83,6%). Należy podkreślić, że nie były to wybory przypadkowe, ponieważ – przykładowo – cena jako element konkurencyjności wymieniona została tylko przez 60,1% firm. Powyższe wyniki napawają nadzieją, że jeśli nawet obecny poziom zarządzania zasobami ludzkimi w licznych firmach z sektora MSP pozostawia jeszcze wiele do życzenia, to istnieje świadomość, że w przyszłości w poszukiwaniu kolejnych rezerw trzeba będzie zwrócić się ku pracownikom, by w większym stopniu budować konkurencyjność poprzez rozwój ich kompetencji i zaangażowania.
 5. W celu dokonania generalnego podsumowania wyników badań opracowano formułę integracji wyników różnych pytań, zarówno w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jak i konkurencyjności. Pozwoliło to wyróżnić cztery poziomy zarządzania zasobami ludzkimi

i cztery poziomy konkurencyjności: od I – poziom najniższy, do IV – najwyższy. Na poziomie III i IV mogły znaleźć się firmy, które konsekwentnie, w większości badanych wymiarów, lokowały się na najwyższym poziomie skal szczegółowych, przypisanych do poszczególnych pytań. Taka metoda obliczania pozycji firmy stanowiła formę weryfikacji zarówno poziomu, jak i stopnia konsekwencji w udzielaniu odpowiedzi na poszczególne pytania. W efekcie opisanych działań uzyskano następujący rozkład wyników w sferze zarządzania zasobami ludzkimi:

I – firmy o bardzo niskim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi – 13,6%

II – firmy o niskim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi – 64,1%

III – firmy o średnim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi – 19,8%

IV – firmy o wysokim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi – 2,5%

Wyniki w zakresie konkurencyjności ukształtowały się następująco:

I – bardzo niski poziom konkurencyjności – 13%

II – niski poziom konkurencyjności – 51,2%

III – średni oraz dość wysoki poziom konkurencyjności – 31,5%

IV – wysoki poziom konkurencyjności – 4,3%.

Rozkład wyników w obu sferach różnił się stosunkowo niewiele, zaznaczyła się jednak pewna korzystna przewaga konkurencyjności.

6. Połączona analiza obu elementów: konkurencyjności i zarządzania zasobami ludzkimi wykazała, że 49,4% (80 firm) znajduje się pod względem obu wymiarów na niskim (I lub II) poziomie, wskazującym na współzależność konkurencyjności oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to jednak współzależność, którą należy ocenić negatywnie ze względu na zagrożenia, jakie może przynosić tym firmom w przyszłości. Na przeciwległym krańcu skali (poziom III lub IV) w obu zakresach znalazło się tylko 12 firm (7,4%). W tym przypadku została także potwierdzona współzależność konkurencyjności oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Proporcje wielkości obu wymienionych wyżej grup wskazują niestety na zdecydowaną przewagę liczebną zbiorowości przedsiębiorstw, których pozycja konkurencyjna jest słaba przy równoczesnym niskim poziomie zarządzania ludźmi.

Jak się okazało, możliwe są także dwie inne konfiguracje:

- wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi przy niskiej konkurencyjności (28,4% firm)
- wysoki poziom konkurencyjności przy niskim zaawansowaniu zarządzania zasobami ludzkimi (14,8%).

Formalnie, wyniki te przeczą głównej hipotezie badań, jednak szczegółowa analiza ich rezultatów wykazała, że w obu tych sferach zarysowała się tendencja do podniesienia poziomu drugiego z wymiarów – konkurencyjności bądź zarządzania ludźmi.

Można więc uznać, że także trzecia hipoteza została w wyniku badań potwierdzona, co oznacza, że istnieje związek przyczynowo-skutkowy

między poziomem zarządzania zasobami ludzkimi a konkurencyjnością firm. Jest on przez kierownictwa tych firm dostrzegany i istnieje nadzieja, że stanie się mechanizmem ukierunkowującym działanie przynajmniej części małych i średnich firm w przyszłości.

Na podstawie szóstego wniosku, jaki wypłynął z niniejszych rozważań, można też stwierdzić, że poza zależnościami pomiędzy jakością zarządzania ludźmi a konkurencyjnością, wskazującymi na równocześnie wysoki lub równocześnie niski poziom obu czynników, wystąpiły też elementy „prekonkurencyjnej” roli zarządzania zasobami ludzkimi (w przypadku występowania wysokiego poziomu zarządzania zasobami ludzkimi oraz niskiego konkurencyjności). Badania nie dostarczyły natomiast dowodów pozwalających stwierdzić, czy występował również „postkonkurencyjny” wpływ sytuacji przedsiębiorstw na zarządzanie ludźmi.

* * *

Przedstawione tu wnioski z badań ankietowych zostały wykorzystane do przygotowania metodologii badań pogłębionych, które będą przeprowadzone w około 10% firm celowo dobranych spośród biorących udział w badaniach ankietowych. Badania pogłębione będą miały charakter indywidualnych rozmów z menedżerami z badanych firm, a ponadto pozwolą na zdobycie wielu bardziej szczegółowych informacji i na wyjaśnienie chociaż części pytań nasuwających się przy lekturze niniejszego raportu.

Główne pytania, na które będziemy poszukiwali odpowiedzi w dalszym procesie badawczym, to:

- jakie strategie planowania i doboru pracowników stosowane są w badanych firmach oraz jaką rolę odgrywają one w procesie konkurencji z innymi przedsiębiorstwami?
- jakie formy motywowania pracowników są stosowane, od czego zależą oraz jaka jest ich skuteczność?
- jakie są metody oceny pracowników i jak ich wyniki są wykorzystywane w procesie zarządzania?
- jakie znaczenie badane firmy przywiązują do procesów szkolenia i rozwoju pracowników?
- jaki jest klimat społeczny i relacje interpersonalne w badanych firmach?
- jakie są główne kierunki działań podejmowanych przez badane firmy w celu podniesienia poziomu ich konkurencyjności?

SPIS TABEL

Tabela 1.	Klasyfikacja przedsiębiorstw według stanu zatrudnienia	10
Tabela 2.	Struktura form zatrudnienia w badanych firmach . . .	10
Tabela 3.	Lokalizacja badanych przedsiębiorstw według województw.	12
Tabela 4.	Rodzaj działalności badanych firm	13
Tabela 5.	Forma prawna badanych firm	15
Tabela 6.	Liczba współwłaścicieli/udziałowców badanych firm	17
Tabela 7.	Typy właścicieli firm	18
Tabela 8.	Poziom wykształcenia zarządu	19
Tabela 9.	Okres powstania firm	19
Tabela 10.	Sposób powstania firm.	20
Tabela 11.	Podmioty zarządzania ludźmi	23
Tabela 12.	Liczba podmiotów zarządzania kadrami	23
Tabela 13.	Zależność między wielkością firmy a podmiotami zarządzania ludźmi (w %)	24
Tabela 14.	Zależność między kapitałem firmy a podmiotami zarządzania ludźmi (w %)	25
Tabela 15.	Procedury zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w firmach z sektora MSP	26
Tabela 16.	Zależność między wielkością firmy a planowaniem zatrudnienia na co najmniej rok (w %)	27
Tabela 17.	Zależność między wielkością firmy a doбором pracowników (w %).	28
Tabela 18.	Zależność między wielkością firmy a stosowaniem ocen okresowych (w %).	28

Tabela 19.	Zależność między kapitałem firmy a stosowaniem ocen okresowych (%)	29
Tabela 20.	Zależność między wielkością firmy a stosowaniem nagród i kar ustalonych przez firmę (w %)	30
Tabela 21.	Zależność między wielkością firmy a stosowaniem pozaobowiązkowych szkoleń pracowników (%)	31
Tabela 22.	Zależność między wielkością firmy a stosowaniem informatycznych programów kadrowych (w %)	31
Tabela 23.	Zakres tematyczny współpracy z firmami doradczymi w latach 2003–2004	33
Tabela 24.	Zależność między wielkością firmy a korzystaniem z usług firm doradczych (w %)	33
Tabela 25.	Źródła i metody rekrutacji	36
Tabela 26.	Zależność między wielkością firmy a źródłami i metodami rekrutacji (w %)	37
Tabela 27.	Metody selekcji	39
Tabela 28.	Zależność między wielkością firmy a metodami selekcji (w %)	40
Tabela 29.	Liczba podmiotów uczestniczących w procesie doboru	41
Tabela 30.	Role uczestników procesu selekcji pracowników	42
Tabela 31.	Zależność między wielkością firmy a przeprowadzaniem ocen okresowych (w %)	44
Tabela 32.	Zależność między wielkością firmy a liczbą przeprowadzonych cykli ocen okresowych	45
Tabela 33.	Kategorie ocenianych pracowników	46
Tabela 34.	Zależność między wielkością firmy a kategoriami ocenianych pracowników (w %)	47
Tabela 35.	Kategorie osób oceniających	47
Tabela 36.	Zależność między wielkością firmy a udziałem właścicieli/członków zarządu w ocenach okresowych (w %)	48
Tabela 37.	Zależność między wielkością firmy a udziałem bezpośredniego przełożonego w ocenach okresowych (w %)	49
Tabela 38.	Zależność między wielkością firmy a udzielaniem nagród (w %)	51
Tabela 39.	Nagrody stosowane w firmie w ciągu dwóch ostatnich lat	52
Tabela 40.	Typy kar stosowanych w badanych firmach	54
Tabela 41.	Zależność między wielkością firmy a stosowaniem kar w dwóch ostatnich latach (w %)	56
Tabela 42.	Zależność między wielkością firmy a udzielaniem nagany z wpisaniem do akt (w %)	57

Tabela 43.	Zależność między wielkością firmy a stosowaniem zwolnień z pracy (w %)	57
Tabela 44.	Zależność między rodzajem kapitału firmy a udzielaniem nagród (w %)	58
Tabela 45.	Zależność między rodzajem kapitału firmy a udzielaniem kar (w %)	58
Tabela 46.	Zależność między wielkością firmy a informowaniem pracowników o funkcjonujących w firmie formach nagradzania i karania (w %)	59
Tabela 47.	Udział wynagrodzenia zasadniczego w wynagrodzeniu całkowitym	61
Tabela 48.	Dodatki niepieniężne związane ze wzrostem sprawności działania pracowników (w %)	62
Tabela 49.	Dodatki niepieniężne motywujące pracowników (w %)	63
Tabela 50.	Organizowanie szkoleń grup pracowników/właścicieli z uwzględnieniem rodzajów szkoleń (w %)	65
Tabela 51.	Zależność między wielkością firmy a liczbą organizowanych szkoleń pozaobowiązkowych (w %)	67
Tabela 52.	Zależność między wielkością firmy a częstotliwością organizowania szkoleń dla wszystkich pracowników (w %)	68
Tabela 53.	Zależność między wielkością firmy a częstotliwością organizowania szkoleń dla wybranych pracowników (w %)	69
Tabela 54.	Zależność między wielkością firmy a udziałem kierowników liniowych w szkoleniach (w %)	70
Tabela 55.	Zależność między wielkością firmy a udziałem właścicieli firm w szkoleniach (w %)	71
Tabela 56.	Metody szkoleń stosowane w dwóch ostatnich latach	72
Tabela 57.	Zależność między wielkością firmy a stopniem wykorzystywania metod szkoleniowych (w %)	73
Tabela 58.	Udział pracowników w szkoleniach z uwzględnieniem miejsca szkolenia	75
Tabela 59.	Szkolenia wewnętrzne organizowane przy udziale firm zewnętrznych	75
Tabela 60.	Udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych	76
Tabela 61.	Zależność między wielkością firmy a aktywnością szkoleniową badanych firm (w %)	76
Tabela 62.	Formy studiów podejmowanych przez pracowników oraz szkoleń dofinansowanych przez pracodawcę	78

Tabela 63.	Zależność między wielkością firmy a formami studiów i szkoleń podejmowanych przez pracowników (w %)	80
Tabela 64.	Ocena stosunków międzyludzkich (w %)	83
Tabela 65.	Zależność między wielkością firmy a opinią o relacjach międzyludzkich (w %)	84
Tabela 66.	Zależność między kapitałem firmy a oceną relacji międzyludzkich (w %)	85
Tabela 67.	Kontakty w sprawach osobistych (w %)	85
Tabela 68.	Zależność między wielkością firmy a kontaktami w sprawach osobistych (w %)	86
Tabela 69.	Ocena możliwości kontaktu z przełożonymi (w %)	87
Tabela 70.	Zależność między wielkością firmy a kontaktami z przełożonym (w %)	88
Tabela 71.	Występowanie zbiorowych protestów w ciągu dwóch ostatnich lat (w %)	89
Tabela 72.	Zależność między wielkością firmy a występowaniem zbiorowych protestów w ciągu dwóch ostatnich lat (w %)	89
Tabela 73.	Zależność między wielkością firmy a istnieniem regulaminu pracy (w %)	90
Tabela 74.	Zależność między wielkością firmy a podmiotami ustalającymi regulamin pracy (w %)	90
Tabela 75.	Zależność między rodzajem kapitału firmy a istnieniem regulaminu pracy (w %)	91
Tabela 76.	Zależność między wielkością firmy a obowiązywaniem zbiorowego układu pracy (w %)	92
Tabela 77.	Typy układów zbiorowych (w %)	93
Tabela 78.	Zależność między wielkością firmy a typem układu zbiorowego (w %)	93
Tabela 79.	Planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi	95
Tabela 80.	Zależność między wielkością firmy a planami w zakresie zarządzania zasobem ludzkim (w %)	98
Tabela 81.	Ocena konkurencyjności w stosunku do innych firm z branży	101
Tabela 82.	Zależność między wielkością firmy a oceną pozycji konkurencyjnej (w %)	102
Tabela 83.	Ocena skali wzrostu konkurencyjności w latach 2003–2004	103
Tabela 84.	Zależność między wielkością firmy a dynamiką wzrostu konkurencyjności (w %)	103
Tabela 85.	Ocena skali wzrostu konkurencyjności – rokowania na przyszłość	104
Tabela 86.	Zależność między prognozami wzrostu konkurencyjności a wielkością firmy (w %)	105

Tabela 87.	Czynniki warunkujące poziom konkurencyjności	106
Tabela 88.	Zależność między wielkością firmy a czynnikami konkurencyjności (w %)	108
Tabela 89.	Zdolność do tworzenia nowych produktów/usług (w %)	111
Tabela 90.	Stan parku maszynowego (w %)	111
Tabela 91.	Możliwość rozwoju mocy produkcyjnych (w %)	112
Tabela 92.	Wdrożone systemy jakości/certyfikaty jakości (w %) . .	112
Tabela 93.	Współpraca z dostawcami (w %)	113
Tabela 94.	Posiadanie przedstawicieli handlowych (w %)	113
Tabela 95.	Znajomość potrzeb i preferencji klientów (w %)	114
Tabela 96.	Lojalność klientów (w %)	115
Tabela 97.	Renoma/marka przedsiębiorstwa (w %)	115
Tabela 98.	Współpraca międzynarodowa (w %)	116
Tabela 99.	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa (w %)	116
Tabela 100.	Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej (w %)	117
Tabela 101.	Poziom zarządzania ludźmi	120
Tabela 102.	Poziom konkurencyjności	121
Tabela 103.	Zależność między zarządzaniem kapitałem ludzkim a konkurencyjnością firm (wyniki syntetyczne)	121
Tabela 104.	Zależność między zarządzaniem kapitałem ludzkim a konkurencyjnością firm	122
Tabela 105.	Zależność między zmianami w zarządzaniu personelem a wzrostem pozycji konkurencyjnej	124

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw	11
Rysunek 2. Pochodzenie kapitału	14
Rysunek 3. Właściciele firm	17

ZAŁĄCZNIK

ANKIETA

Pytania zawarte w ankiecie sondują zarówno wydarzenia zaistniałe w firmie, jak i Pani/Pana opinie dotyczące ważnych dla nas kwestii. Zależy nam bardzo na rzetelnych i szczerych wypowiedziach. Dane o firmie, które są elementem odpowiedzi na niektóre pytania, służą wyłącznie celom statystycznym, w żadnym razie nie będą narzędziem identyfikowania firmy. Informacje uzyskane w ankiecie posłużą wyłącznie celom naukowym i będą poddane zbiorczej analizie statystycznej. Prosimy o zaznaczanie kółkiem literę wybranej odpowiedzi (np. B), w przypadku tabel zaś o wpisanie znaku X.

Dziękujemy za poświęcony czas.

1. **Kto zajmuje się w Pani(a) firmie sprawami kadrowymi?** (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)
 - A. komórka zajmująca się wyłącznie sprawami kadrowymi (zatrudnionych jest w niej ... osób)
 - B. komórka zajmująca się między innymi sprawami kadrowymi (jaka?)
 - C. osoba/osoby wyznaczone do prowadzenia spraw kadrowych
 - D. firma zewnętrzna

2. **Które z poniższych działań są realizowane w Pani(a) firmie?**

Działanie		Tak	Nie
A	planowanie zatrudnienia na okres co najmniej roku		
B	dobór (rekrutacja + selekcja) pracowników z użyciem zróżnicowanych metod		
C	okresowe oceny pracownicze		
D	system nagród i kar ustalony przez firmę		
E	pozaobowiązkowe szkolenia pracowników (inne niż wymagane przez kodeks pracy)		
F	wykorzystanie informatycznych programów kadrowych (jakich?)		

3. **Jeśli rekrutacja prowadzona jest różnymi metodami, to proszę wskazać, które z poniższych metod są stosowane przez Pani(a) firmę?** (proszę zaznaczyć wszystkie metody stosowane w Pani(a) firmie)

- A. ogłoszenia wewnętrzne (rozprowadzane w firmie)
- B. ogłoszenia prasowe
- C. korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy i innych instytucji niekomercyjnych
- D. rekomendacje
- E. znajomości/koneksje
- F. ogłoszenia w internecie
- G. kontakty ze szkołami wyższymi
- H. korzystanie z usług firm rekrutacyjnych
- I. korzystanie z internetowych baz danych
- J. inne (jakie?)

4. **Jeśli selekcja kandydatów prowadzona jest różnymi metodami, to proszę wskazać, które z poniższych metod są stosowane przez Pani(a) firmę?** (proszę zaznaczyć wszystkie metody stosowane w Pani(a) firmie)

- A. analiza dokumentów kandydata
- B. rozmowa kwalifikacyjna
- C. testy psychologiczne
- D. testy umiejętności
- E. sprawdzanie referencji kandydata
- F. sprawdziany praktyczne (próby pracy)
- G. assessment center
- H. analiza grafologiczna
- I. inne metody (jakie?)

5. **Kto zazwyczaj uczestniczy w doborze (rekrutacji i selekcji) kandydatów do pracy?** (proszę podać stanowisko tych osób oraz pełnione przez nie funkcje)

stanowisko	rola w procesie doboru
.....
.....
.....
.....

6. **Jeśli przeprowadzane są w Pani(a) firmie oceny okresowe, to:**

I. Jak często się je przeprowadza?

- A. cyklicznie (jak często?)
 B. nieregularnie

II. Ile razy dotychczas przeprowadzono ocenę?

III. Kto jest oceniany?

- A. wszyscy pracownicy
 B. tylko pracownicy na stanowiskach kierowniczych
 C. tylko pracownicy wykonawczy
 D. inne grupy pracowników (jakie?)

IV. Kto dokonuje oceny okresowej? (proszę wskazać wszystkie osoby, które biorą udział w procesie oceny)

- A. członek (członkowie) zarządu firmy/właściciel(e)
 a) ocenia tylko bezpośrednich podwładnych
 b) ocenia bezpośrednich podwładnych i pracowników niższych szczebli
 B. bezpośredni przełożony ocenianego
 C. współpracownicy ocenianego (na tym samym szczeblu w hierarchii)
 D. sam oceniany (samoocena)
 E. klienci firmy
 F. inne osoby (jakie?)

7. **Czy w firmie udzielane są nagrody?**

- A. tak B. nie

8. **Jeśli tak, jakie nagrody dostawali pracownicy w ciągu dwóch ostatnich lat?** (proszę zaznaczyć wszystkie typy nagród, jakie występują w Pani(a) firmie)
- A. pieniądze
 B. rzeczowe (jakie?)
 C. dyplomy uznania
 D. zdjęcia wywieszone w publicznym miejscu
 E. pochwały publiczne
 F. tytuły (np. Pracownik Roku)
 G. odznaczenia nadawane przez firmę
 H. inne (jakie?)
9. **Czy w firmie stosowane są kary?**
- A. tak B. nie
10. **Jeśli tak, to jakie kary były stosowane w firmie w ciągu dwóch ostatnich lat?** (proszę zaznaczyć wszystkie typy kar stosowanych w Pani(a) firmie)
- A. nagany ustne
 B. nagany z wpisem do akt
 C. kary finansowe
 D. degradacje
 E. zwolnienia z pracy
 F. inne (jakie?)
11. **Czy firma informuje pracowników o formach nagród i kar, które można wobec nich zastosować?**
- A. tak B. nie
12. **Jeśli firma organizuje szkolenia pozaobowiązkowe dla pracowników, to proszę wskazać, w których szkoleniach uczestniczyli pracownicy w ciągu dwóch ostatnich lat?**

Lp.	Rodzaj szkolenia	Uczestniczyli wszyscy pracownicy	Uczestniczyli wybrani pracownicy	Uczestniczyli kierownicy	Uczestniczył właściciel
A	specjalistyczne, np. produktowe, prawne, techniczne				
B	menedżerskie				
C	językowe				
D	inne (jakie?)				

13. **Jakie są metody szkoleń obowiązkowych i pozaobowiązkowych pracowników Pani(a) firmy?** (proszę zaznaczyć, które z ich występowały w ciągu dwóch ostatnich lat)

Lp.	Metody szkoleń	Tak	Nie
A	seminaria, konferencje, wykłady		
B	szkolenie przez internet/intranet (e-learning)		
C	instruktaż na stanowisku pracy		
D	inne (jakie?)		

14. **Czy w ciągu dwóch ostatnich lat Pani(a) firma korzystała z usług firm zewnętrznych przy realizacji szkoleń (np. firm szkoleniowych, producentów sprzętu)?**

A. tak B. nie

15. **Jeśli tak, to proszę zaznaczyć, z jakich usług korzystała firma i określić liczbę szkoleń.**

A. z usług firm prowadzących szkolenia wewnątrz Pani(a) firmy – ile razy?

B. z usług firm prowadzących szkolenia na zewnątrz Pani(a) firmy – ile razy?

16. **Ilu pracowników uczestniczyło w szkoleniach w ciągu dwóch ostatnich lat lub kształciło się na studiach wyższych i podyplomowych za zgodą i wiedzą firmy? Czy firma dofinansowywała kształcenie?**

Wyszczególnienie			Dofinansowanie	
	studia/szkolenia	liczba uczestników	tak	nie
A	studia licencjackie/magisterskie			
B	studia podyplomowe			
C	szkolenia zewnętrzne			

17. **Czy Pani(a) firma korzystała w ciągu dwóch ostatnich lat z usług firm doradczych (poza firmami szkoleniowymi)?**

A. tak B. nie

18. **Jeśli tak, to w jakich sprawach?**

.....

19. **Jak ocenia Pan(i) ogólne stosunki między ludźmi w firmie?**

Czy są one:

- A. bardzo dobre
- B. raczej dobre
- C. raczej złe
- D. bardzo złe

20. **Czy pracownicy zwracają się do Pani(a) ze swoimi problemami osobistymi lub z prośbą o pomoc?**

- A. często
- B. rzadko
- C. nie, do mnie się w takich sprawach nie zwracają

21. **Jak Pan(i) ocenia możliwości kontaktowania się pracowników z Panią/Panem?** (proszę wskazać jedno twierdzenie najbardziej odpowiadające rzeczywistości)

- A. kontakt pracowników ze mną jest łatwy, jestem dla nich dostępny niemal zawsze
- B. kontakt ze mną wymaga pewnego trudu
- C. kontakt ze mną bywa z różnych powodów bardzo utrudniony
- D. pracownicy raczej nie kontaktują się ze mną, zwracają się do innych osób z kierownictwa

22. **Czy w okresie dwóch ostatnich lat zdarzały się w Pani(a) firmie zbiorowe protesty pracowników?**

- A. tak
- B. nie

23. **Jeśli tak, to:**

A. ile razy się zdarzyły te protesty?

.....

B. czego dotyczyły?

.....

24. **Czy obowiązuje w Pani(a) firmie regulamin pracy?**

- A. tak
- B. nie

25. **Jeśli tak, to, czy został on ustalony:**

- A. przez pracodawcę w uzgodnieniu z zakładową organizacją związkową
- B. przez pracodawcę samodzielnie

26. **Czy obowiązują w Pani(a) firmie postanowienia zbiorowego układu pracy?**

- A. tak
- B. nie

27. **Jeśli tak, to jest to:**

- A. zakładowy zbiorowy układ pracy
- B. ponadzakładowy zbiorowy układ pracy

28. **Jakie zmiany w zarządzaniu personelem zamierza Pani(a) wprowadzić w firmie w ciągu dwóch najbliższych lat?**

Lp.	Zmiany w zarządzaniu personelem	Zmiany w ciągu dwóch lat	
		tak	nie
A	zwiększenie ogólnej liczby zatrudnionych		
B	zmniejszenie ogólnej liczby zatrudnionych		
C	wprowadzenie (rozszerzenie) samozatrudnienia		
D	wprowadzanie (rozszerzenie) korzystania z usług agencji pracy czasowej		
E	zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana kierowników		
F	zamierzona (częściowa lub całkowita) wymiana pracowników wykonawczych		
G	silniejsze powiązanie płac z efektami pracy		
H	zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników		
I	zmiana zasad wynagradzania		
J	zwiększenie liczby szkoleń prowadzonych wewnątrz przedsiębiorstwa (przez pracowników firmy)		
K	zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych		
L	wprowadzenie okresowych ocen pracowniczych (w przypadku jej braku)		
M	podjęcie działań zmniejszających fluktuację kadr		
N	wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy		
O	utworzenie w przedsiębiorstwie stanowiska/komórki do spraw kadrowych (w przypadku jej braku)		
P	inne – jakie ?.....		

29. **Jak silna jest, Pani(a) zdaniem, konkurencyjność Pani(a) firmy wobec innych firm tej samej branży na rynku krajowym?**
- bardzo silna
 - raczej silna
 - raczej słaba
 - bardzo słaba
 - nie mam konkurencji w swojej branży
30. **Czy Pani(a) zdaniem w ciągu dwóch ostatnich lat nastąpił wzrost czy spadek konkurencyjności Pani(a) firmy?**
- nastąpił wzrost konkurencyjności mojej firmy
 - poziom konkurencji mojej firmy się nie zmienił
 - nastąpił spadek konkurencyjności mojej firmy
 - trudno powiedzieć
31. **Jakie są Pani(a) przewidywania co do konkurencyjności Pani(a) firmy w najbliższych latach?**
- konkurencyjność mojej firmy wzrośnie
 - konkurencyjność mojej firmy nie ulegnie zmianie
 - konkurencyjność mojej firmy zmaleje (ulegnie osłabieniu)
 - trudno powiedzieć
32. **Które z wymienionych poniżej czynników wpływają obecnie korzystnie, a które niekorzystnie na konkurencyjność Pani(a) firmy?**

Lp.	Czynniki	Korzystny wpływ	Niekorzystny wpływ	Nie ma wpływu
A	cena oferowanych wyrobów/usług			
B	jakość wyrobów/usług			
C	lokalizacja firmy			
D	obecny poziom wiedzy i umiejętności pracowników			
E	skala elastyczności – możliwość zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów			
F	obecność grona stałych odbiorców/klientów			
G	obecny poziom lojalności i zaangażowania pracowników			
H	obecna jakość wyposażenie technicznego			

33. Proszę ocenić wymienione niżej czynniki, porównując Pani(a) firmę z firmami konkurencyjnymi. Należy posłużyć się następującą skalą:

- 2 – poziom ocenianego czynnika jest zdecydowanie niższy niż u konkurentów
- 1 – poziom ocenianego czynnika jest nieco niższy niż u konkurentów
- 0 – poziom ocenianego czynnika jest podobny jak u konkurentów
- +1 – poziom ocenianego czynnika jest nieco wyższy niż u konkurentów
- +2 – poziom ocenianego czynnika jest zdecydowanie wyższy niż u konkurentów

Lp.	Oceniane czynniki	Oceny					Trudno powiedzieć	Nie dotyczy
		-2	-1	0	+1	+2		
A	zdolność do tworzenia nowych produktów/usług							
B	stan parku maszynowego							
C	możliwość rozwoju mocy produkcyjnych							
D	wdrożone systemy jakości/certyfikaty jakości							
E	współpraca z dostawcami							
F	posiadanie przedstawicieli handlowych							
G	znajomość potrzeb i preferencji klientów							
H	potencjał finansowy przedsiębiorstwa							
I	współpraca międzynarodowa							
J	renoma/marka przedsiębiorstwa							
K	lojalni klienci							
L	korzystanie z funduszy Unii Europejskiej							

34. Proszę uzupełnić tabelę, wpisując dane dotyczące parametrów ekonomicznych Pani(a) firmy (lata 2003–2004).

	Parametr	2003	2004	Źródło
A	zatrudnienie ogółem (w przeliczeniu na pełny etat)			Z 06
B	przychody ze sprzedaży w tys. zł			F 02
C	nakłady inwestycyjne w tys. zł			F 02
D	rentowność sprzedaży (zysk netto/ przychody ze sprzedaży)			F 02

35. Proszę określić średni procentowy udział poszczególnych składników w całkowitym wynagrodzeniu poszczególnych grup pracowników Pani(a) firmy.

	Składnik wynagrodzenia	Udział w wynagrodzeniu całkowitym (w %)			
		kadra kierownicza	sprzedawcy	pozostali pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	robotnicy
A	wynagrodzenie zasadnicze (stałe)	%	%	%	%
B	wynagrodzenie zmienne (jakie?)	%	%	%	%
		razem 100%	razem 100%	razem 100%	razem 100%

36. Z jakich dodatków niepieniężnych (bonusów) korzystają pracownicy w Pani(a) firmie?

- A. samochód służbowy
- B. ryczałt samochodowy
- C. telefon komórkowy
- D. opieka medyczna
- E. dodatkowy fundusz emerytalny
- F. ubezpieczenia na życie
- G. bezpłatny lub częściowo płatny dostęp do obiektów sportowych i rekreacyjnych

- H. bezpłatne lub częściowo płatne posiłki
- I. dofinansowanie biletów (bądź całkowite finansowanie) na wydarzenia kulturalne, np. koncerty, spektakle teatralne
- J. inne (jakie?)
-
- K. nie stosujemy żadnych niepieniężnych dodatków

37. Jaki jest poziom wykształcenia zarządu w Pani(a) firmie?
 (proszę w pola wykropkowane wpisać liczbę członków zarządu o określonym wykształceniu)

- A. niepełne podstawowe (liczba osób)
- B. podstawowe i zawodowe (liczba osób)
- C. średnie (liczba osób)
- D. wyższe (licencjat, mgr) (liczba osób)
- E. wyższe z tytułem naukowym co najmniej doktora (liczba osób)

38. Kto jest właścicielem firmy?

- A. jedna osoba fizyczna
- B. współwłaściciele, udziałowcy (ilu?))
- C. inne, podmioty, jakie?

39. Jaka jest struktura kapitałowa firmy?

- A. kapitał polski
- B. kapitał zagraniczny
- C. kapitał mieszany

40. Proszę podać liczbę pracowników, wobec których stosuje się poniższe formy zatrudnienia (według aktualnego stanu)

	Forma zatrudnienia	Liczba osób
A	umowa o pracę na okres próbny	
B	umowa o pracę na czas określony (poza okresem próbnym)	
C	umowa o pracę na czas nieokreślony	
D	umowa-zlecenie	
E	umowa o dzieło	
F	zakup usług od pracowników prowadzących własne przedsiębiorstwo	
G	pracownicy czasowi (z agencji pracy czasowej)	
H	inne (jakie?)	
		razem

41. Proszę przyporządkować działalność firmy do odpowiedniej kategorii (w przypadku wybrania A. lub B. proszę zaznaczyć szczegółowy profil działalności)

A. działalność produkcyjna

- (15) produkcja artykułów spożywczych i napojów
- (16) produkcja wyrobów tytoniowych
- (17) włókiennictwo
- (18) produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich
- (19) produkcja skór wyprawionych i wyrobów ze skór wyprawionych
- (20) produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz z korka (z wyłączeniem mebli), wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania
- (21) produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru
- (22) działalność wydawnicza; poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji
- (23) wytwarzanie koksu, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych
- (24) produkcja wyrobów chemicznych
- (25) produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych
- (26) produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych
- (27) produkcja metali
- (28) produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń
- (29) produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana
- (30) produkcja maszyn biurowych i komputerów
- (31) produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej niesklasyfikowana
- (32) produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych
- (33) produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków
- (34) produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep
- (35) produkcja pozostałego sprzętu transportowego
- (36) Produkcja mebli; działalność produkcyjna, gdzie indziej niesklasyfikowana
- (37) przetwarzanie odpadów

B. działalność handlowa

- (52.1) sprzedaż detaliczna w niewyspecjalizowanych sklepach
- (52.2) sprzedaż detaliczna żywności, napojów i wyrobów tytoniowych w wyspecjalizowanych sklepach
- (52.3) sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych i medycznych, kosmetyków i artykułów toaletowych

- (52.4) sprzedaż detaliczna pozostała nowych towarów w wyspecjalizowanych sklepach
- (52.5) sprzedaż detaliczna artykułów używanych prowadzona w sklepach
- (52.6) handel detaliczny prowadzony poza siecią sklepową (targi, bazy)
- (50.1) sprzedaż pojazdów samochodowych
- (50.3) sprzedaż części i akcesoriów do pojazdów samochodowych
- (50.5) sprzedaż detaliczna paliw
- (51.1) sprzedaż hurtowa realizowana na zlecenie
- (51.2) sprzedaż hurtowa płodów rolnych i żywych zwierząt
- (51.3) sprzedaż hurtowa żywności, napojów i tytoniu
- (51.4) sprzedaż hurtowa artykułów użytku domowego i osobistego
- (51.5) sprzedaż hurtowa półproduktów i odpadów pochodzenia nierolniczego oraz złomu
- (51.8) sprzedaż hurtowa maszyn, sprzętu i dodatkowego wyposażenia
- (51.9) pozostała sprzedaż hurtowa

C. **działalność usługowa**
 (jaka?).....

- D. **działalność mieszana**
- a. produkcyjno-handlowa
 - b. produkcyjno-usługowa
 - c. handlowo-usługowa
 - d. produkcyjno-handlowo-usługowa

42. Jaka jest forma prawna firmy?

- A. spółka akcyjna
- B. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- C. spółka komandytowa
- D. spółka partnerska
- E. spółka jawna
- F. spółka komandytowo-akcyjna
- G. spółka cywilna
- H. osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej
- I. inna (jaka?)

43. Lokalizacja przedsiębiorstwa (głównej siedziby):

województwo

- A. obszar wiejski
- B. miejscowość w bliskiej okolicy wielkiego miasta (suburbia)

- C. małe miasteczko (do 20 tys. mieszkańców)
- D. średniej wielkości miasto (20 tys. – 100 tys. mieszkańców)
- E. duże miasto (100 tys. – 500 tys. mieszkańców)
- F. wielkie miasto (więcej niż 500 tys. mieszkańców)

44. Jak i kiedy powstało przedsiębiorstwo?

- A. „od podstaw” w roku
- B. poprzez przekształcenie spółki osobowej w inną spółkę prawa handlowego w roku
- C. poprzez fuzję przedsiębiorstw w roku
- D. poprzez podział innego przedsiębiorstwa w roku
- E. poprzez prywatyzację przedsiębiorstwa państwowego w roku
- F. poprzez komercjalizację przedsiębiorstwa państwowego w roku
- G. inne (jakie) w roku

45. Płeć respondenta:

- A. kobieta
- B. mężczyzna

SERDECZNIE DZIĘKUJEMY

Ankieta nr

--	--	--	--

CZĘŚĆ DRUGA

RAPORT
Z BADAŃ POGŁĘBIONYCH
– ANALIZA PRZYPADKÓW

AUTORZY:

DR EWA KARPOWICZ

PROF. DR HAB. HENRYK KRÓL

DR ANTONI LUDWICZYŃSKI

DR HAB. JOLANTA SZABAN, PROF. WSPiZ

MGR JUSTYNA SZTUKOWSKA

MGR RENATA TROCHIMIUK

KIEROWNIK:

DR HAB. JOLANTA SZABAN, PROF. WSPiZ

JOLANTA SZABAN

WSTĘP

Badania ankietowe dotyczące związku między poziomem zarządzania zasobem ludzkim a poziomem konkurencyjności małych i średnich firm nie pozostawiały wątpliwości co do tego, że powinny być kontynuowane w postaci badań pogłębionych. Odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie nie dawały bowiem pełnego obrazu sytuacji, ani w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, ani w odniesieniu do konkurencyjności.

Poza tym zadaniem badań pogłębionych była próba zbadania status quo na miejscu – w siedzibach firm, o tyle, o ile jest to możliwe przy obranej metodzie badawczej, tj. z wykorzystaniem wywiadu.

Zarówno metoda ankietowa, jak i metoda wywiadu są, jak wiadomo, badaniem opinii respondentów, a nie rzeczywistości jako takiej. Niemniej jednak, osoby prowadzące wywiad w siedzibie firmy otrzymały daleko szersze i głębsze informacje dotyczące problemów poruszonych wcześniej w ankiecie.

Do hipotez zaprezentowanych w badaniu ankietowym dodano nowe, które miały na celu bliższą analizę sytuacji dotyczącej tzw. miękkich i twardych aspektów zarządzania zasobem ludzkim oraz poziomu konkurencyjności. Są to następujące hipotezy:

- firmy z sektora MSP są na ogół zarządzane w sposób autokratyczny, prowadzone silną ręką przez właścicieli
- na kształtowanie się, charakter stosunków międzyludzkich w firmie wpływ ma forma jej własności
- pracownicy sektora MSP są traktowani przez właścicieli bardziej jako jeden z zasobów firmy niż jako jej kapitał
- o powodzeniu firm sektora MSP na rynku, jej konkurencyjności decydują przede wszystkim umiejętności, wiedza właścicieli/zarządzających
- rola pracowników w zapewnieniu firmie sukcesu, w zwiększaniu jej konkurencyjności nie jest przez właścicieli firm doceniana.

Analiza tych hipotez przedstawiona jest w części wnioskowej niniejszego opracowania.

Z listy firm, które nadesłały wypełnione ankiety, wybrano czternaście takich, które spełniały kryteria pozwalające zespołowi eksperckiemu zakwalifikować je do firm, bądź to o wysokim poziomie konkurencyjności, bądź to o wysokim poziomie zarządzania zasobem ludzkim. W dwóch przypadkach wywiady przeprowadzone były z reprezentantami firm, które miały wysokie poziomy obu tych parametrów (Bijou, Bakalland).

Jak wspomniano w *Raporcie z badań ankietowych*, dokonano oceny obu tych poziomów w następujący sposób: metodą panelu eksperckiego zespół badawczy przypisał poszczególnym odpowiedziom ankiety wagi, na których podstawie dokonano rankingu firm. W kryterium dotyczącym poziomu zarządzania ludźmi każda ankietowana firma mogła dostać maksymalnie 80 punktów. Wysoki wynik punktowy oznaczał więc wysoki poziom zarządzania sprawami ludzkimi. W kryterium dotyczącym poziomu konkurencyjności każda ankietowana firma mogła otrzymać maksymalnie 23 punkty. Tutaj także wysoki wynik punktowy był równoznaczny z wysokim poziomem konkurencyjności.

Z badań ankietowych wynikało, że w MSP osobami mającymi zasadniczy wpływ na to, co dzieje się w firmie, w odniesieniu do obu badanych przez nas zmiennych, mają ich właściciele. Wpływ ten był szczególnie widoczny w odniesieniu do działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Nie można wątpić także i w to, że od właścicieli w dużej mierze zależy konkurencyjność ich firm, choć na pewno nie wyłącznie i nie w takim stopniu, jak zależą działania z zakresu zarządzania zasobem ludzkim. O ile bowiem poszczególne formy zarządzania zasobem ludzkim są zasadniczo sprawą wewnętrzną firm (wyjąwszy ogólnokrajowe regulacje prawne), o tyle na konkurencyjność firmy, poza ważnymi czynnikami wewnętrznymi, silnie oddziałują także liczne czynniki zewnętrzne, na które właściciele firm nie mają wpływu.

Jeśli przyjmiemy, że konkurencyjność firmy to jej zdolność do funkcjonowania w określonej sferze w warunkach gospodarki wolnorynkowej, to wpływają na nią między innymi takie czynniki, jak:

- innowacyjność, stosowana technika i technologia
- sieć kontaktów (z dostawcami, odbiorcami, kooperantami)
- ceny oferowanych towarów i usług
- jakość oferowanych wyrobów i usług
- możliwości finansowe prowadzenia i rozwijania działalności biznesowej oraz możliwości pozyskiwania kapitału z zewnątrz
- otoczenie zewnętrzne bliższe i dalsze, tj. zarówno współpraca z władzami lokalnymi, jak i regulacje o charakterze ogólnokrajowym (przepisy prawne obowiązujące wszystkich – na przykład podatkowe)
- pracownicy.

W niniejszym opracowaniu uwaga została skupiona przede wszystkim na ostatnim z wymienionych czynników oraz współzależności między

poziomem realizacji funkcji personalnej a poziomem konkurencyjności firm. Wysoki poziom zarządzania zasobem ludzkim nie będzie prowadzony wyłącznie do parametrów twardych, ale wzięte też będą pod uwagę miękkie aspekty kierowania ludźmi. Ich opis, zarówno w ankiecie, jak i w wywiadzie, jest tylko jedną stroną medalu, czyli tą, którą chcieliby widzieć i przekazywać badaczom jej właściciele czy osoby zajmujące się w firmie sprawami personalnymi. W trakcie przeprowadzania pogłębionych wywiadów zadaniem pytających było zdobycie jak najwięcej szczegółów i niuansów związanych z praktyką kierowania ludźmi. Wypowiedzi reprezentatywnych przedstawicieli firm miały natomiast dać odpowiedź, na ile wcześniej zastosowane kryteria oceny poziomu zarządzania zasobem ludzkim, przyjęte przez badaczy, były zasadne.

Nie bez przyczyny w wyżej prezentowanym zestawieniu czynników decydujących o konkurencyjności firm pracownicy znaleźli się na ostatnim miejscu. W podręcznikach naukowych od wielu lat podkreśla się rolę i wpływ czynnika ludzkiego na efekty funkcjonowania każdej organizacji. Tu i ówdzie używa się określenia „kapitał ludzki” dla potwierdzenia rangi pracowników w osiąganiu sukcesów przez ich firmy. Z badań wynika jednak, że rozdzźwięk między teorią a praktyką bywa w tym względzie dość znaczny. Używaniem naukowych określeń nie można kształtować rzeczywistości – dlatego na podstawie niniejszych badań trudno byłoby więc stwierdzić, czy właściciele i zarządzający firmami z sektora MSP faktycznie prowadzą politykę personalną odpowiadającą wyzwaniom obecnych czasów.

Przedstawiciele, z którymi przeprowadzono wywiady, w większości przypadków starali się zaprezentować swe firmy w dobrym świetle. Można by założyć, że postępowali (świadomie lub podświadomie) zgodnie z prawdą: „moja firma świadczy o mnie” i że chęć odpowiedniej autokreacji odegrała niemałą rolę w ich wypowiedziach.

Zgodnie z zapowiedzią złożoną w *Raporcie z badań ankietowych*, istotnym zadaniem badań pogłębionych (jakościowych) było poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące występowania związku przyczynowo-skutkowego między twardymi i miękkimi aspektami zarządzania ludźmi a sytuacją biznesową, ściślej – z konkurencyjnością firm. W wielu przypadkach osoby udzielające wywiadu – właściciele, zarządzający firmami lub inne osoby odpowiedzialne w firmie za sprawy personalne – były tymi samymi, które wypełniały ankietę. Łatwiej więc było w trakcie wywiadu nawiązywać do wcześniej udzielonych odpowiedzi, poszerzać ich zakres, drażyć tam, gdzie badacz czuł, że można dowiedzieć się więcej niż z samej ankiety.

Wywiad miał, jak wspomniano, także powtórnie zweryfikować hipotezy analizowane wcześniej w badaniach ilościowych (ankietowych). Szczególnie istotne znaczenie w badaniach pogłębionych miało sprawdzenie założenia, że wyniki osiągnięte przez firmę, jej pozycja na konkurencyjnym

rynku są funkcją sposobu realizowania funkcji personalnej i/lub wpływów na zarządzanie zasobem ludzkim ze strony właścicieli.

Przed przystąpieniem do badań pogłębionych przygotowano dyspozycje do wywiadu i schemat, według którego badacze przeprowadzili w siedzibach firm rozmowy z czternastoma przedstawicielami (por. załącznik). Nie zawsze udało się przeprowadzić wywiad bezpośrednio z szefem naczelnym/właścicielem firmy – w dwóch przypadkach delegowali oni do rozmów z badaczami osoby zajmujące się w ich firmach sprawami personalnymi (sytuacje takie zaznaczone są w prezentowanych dalej studiach przypadków). W tych firmach osoby delegowane do rozmów miały mniej do powiedzenia o konkurencyjności firmy, deklarując że mają na ten temat zbyt mało informacji i nie chcą dawać fałszywego świadectwa.

Schemat studium każdego przypadku obejmował:

- informację o sytuacji firmy z punktu widzenia poziomu zarządzania ludźmi oraz poziomu konkurencyjności
- informację o dacie, miejscu przeprowadzenia wywiadu oraz o osobie, z którą przeprowadzano wywiad.

Szczegóły schematu prowadzenia wywiadu zawiera załącznik.

Prezentacja firm

Dwie firmy – Bijou oraz Bakalland – spośród czternastu, z którymi przeprowadzono wywiady, miały na eksperckiej skali wysoki poziom i w zakresie zarządzania zasobem ludzkim, i pod względem konkurencyjności. Z pozostałych wysoki poziom zarządzania ludźmi miały firmy: Cepelia, Kropelka, Halszka, Warbuild, Zdrowie, X oraz Atom, natomiast wysoki poziom konkurencyjności charakteryzował następujące firmy: Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne Opole, PKS Opole, Hand-Prod, Ancora i Kruszywo.

Siedziby firm znajdowały się między innymi w województwach: mazowieckim (głównie Warszawa i okolice) – są to Bijou, Kropelka, Hand-Prod, Halszka, Atom, Bakalland; opolskim (Opole) – PKS, Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne, Cepelia; śląskim – Poraj-Ancora; warmińsko-mazurskim – WarmBuild i Kruszywo; a w świętokrzyskim – X i Zdrowie.

Firmy różniły się wielkością – liczyły od 20–30 osób do ponad 200. Reprezentowały sobą różne branże: transportową, budowlaną, handel hurtowy i detaliczny, produkcję artystyczną, produkcję i dystrybucję betonu, usługi doradcze, szkoleniowe, medyczne, produkcję farmaceutyków, dystrybucję aparatury medycznej, geodezję i kartografię, produkcję budowlano-montażową, produkcję i dystrybucję odzieży, dystrybucję bakalii oraz produkcję specjalistycznej aparatury technicznej.

Firmy, w których prowadzono wywiady, miały różną formę własności. Jedna z nich była przedsiębiorstwem państwowym (Atom), były dwie spółdzielnie (Cepelia, Halszka), pozostałe to spółki: z ograniczoną

odpowiedzialnością, akcyjne lub jawne. Tylko jedna firma – Kropelka – była firmą z udziałem kapitału zagranicznego.

Jak w każdym podobnym badaniu, „na wyjściu” otrzymaliśmy autorskie opisy przypadków. Różnią się one rozłożeniem akcentów, a także mniejszym lub większym wyeksponowaniem określonej tematyki. Zależało to nie tyle od osoby prowadzącej wywiad, przyszłego autora studium przypadku, co od nastawienia, wiedzy rozmówcy i od tego, co chciał prowadzącemu wywiad przekazać.

Poniżej zostały przedstawione opisy poszczególnych przypadków po redakcyjnej obróbce badaczy. Na zakończenie zostaną przedstawione zbiorcze wnioski płynące z analizy owych przypadków, w nawiązaniu do wniosków, które opracowano na podstawie badań ilościowych (ankietowych).

EWA KARPOWICZ

PRZEDSIĘBIORSTWO
GEODEZYJNO-KARTOGRAFICZNE SP. Z O.O.

Konkurencyjność: wysoki poziom

Data wywiadu: 12 maja 2006 roku

Miejsce wywiadu: Opole (siedziba firmy)

Rozmówca: prezes zarządu – dyrektor generalny

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne Sp. z o.o. (PGK) istnieje od 1955 roku. W 1992 roku przekształciło się w samodzielną spółkę prawa handlowego. Prowadziło działalność w kraju i za granicą. Dziś o usługi przedsiębiorstwa zabiegają indywidualni inwestorzy i komercyjne spółki. Zleceniodawcy wystawiają PGK najlepsze referencje. Potwierdzeniem wysokiej jakości świadczonych usług jest posiadanie Certyfikatu Systemu Jakości zgodnego z normą ISO 9001:2000 w zakresie głównych asortymentów prac będących przedmiotem działania spółki.

Siedziba firmy (kierownictwo i administracja) znajduje się w Opolu. firma ma trzy stałe filie: w Krapkowicach, Strzelcach Opolskich i Głubczycach.

1.2. Profil działalności

W swojej ofercie PGK proponuje:

- sporządzanie i aktualizację map
- opracowanie systemu informacji o terenie
- opracowanie systemu informacji przestrzennej
- opracowanie geodezyjnej ewidencji sieci uzbrojenia terenu (GESUT)
- opracowanie branżowej sieci uzbrojenia terenu (BESUT)
- opracowanie projektów budowlanych sieci elektroenergetycznych, teletechnicznych, wodociągowych, kanalizacyjnych, przepompowni ścieków
- kompleksową geodezyjną obsługę budownictwa drogowego, przemysłowego, komunalnego, mieszkaniowego
- sporządzanie dokumentacji formalnoprawnej związanej z gospodarką nieruchomościami
- zakładanie osnów geodezyjnych
- fotogrametyczną inwentaryzację elewacji obiektów budowlanych
- przygotowanie obrazów rastrowych oraz wektoryzację
- usługi kserografii kolorowej, reprodukcji, archiwizacji i kompletowania dokumentów.

1.3. Sytuacja biznesowa

Przeważają prace przy budowie dróg (stanowią 40% przychodu). Przychód w 2006 roku wynosił 8600 tys. zł, a rentowność 3%.

1.4. Zatrudnienie

Firma zatrudnia 86 osób.

Jeśli chodzi o strukturę, to w przedsiębiorstwie funkcjonują trzy biura. Na czele całej firmy stoi dyrektor. Liczba pracowników w poszczególnych biurach jest płynna i uzależniona od zakresu prac w danej chwili. Dyrektor biura kieruje zwykle kilkoma zespołami realizującymi projekty. Zarządzający projektem są raczej wyznaczeni na stałe. Jest to grono wyspecjalizowanych w tej funkcji pracowników. Projekty realizowane są przez zespoły liczące od 5 do 30 członków – w zależności od wielkości przedsięwzięcia.

Stałą kadrami stanowią 80 osób. Pozostali pracownicy zatrudniani są w miarę potrzeb.

Administracja liczy 8,5 etatu. Połowa zatrudnionych ma wykształcenie wyższe, druga połowa – średnie geodezyjne.

Kobiety stanowią 15% pracowników. Zatrudnione są przy pracach biurowych (przygotowanie projektu i rozliczenia).

Płace w firmie sięgają około 2300 zł i więcej. Stanowiły zawsze blisko 180% średniej krajowej. Obecnie są niższe o blisko 150%, z tego powodu, że na Opolszczyźnie mało się buduje – inwestycje zamierają. Dlatego firma stara się o projekty poza województwem, na przykład ostatnio buduje autostradę pod Koninem.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia

Planowanie przebiega tu w sposób specyficzny: nie dokonuje się go w okresach stałych (np. raz na rok czy na kilka lat), ale zawsze po przetargach lub podpisaniu kontraktu. Do każdego przedsięwzięcia przewidzianego na dłuższy czas (jak kontrakt) trzeba zatrudnić odpowiednią liczbę osób. Zwykle takie planowanie następuje wiosną, gdy ustala się rejestr zawartych kontraktów, zwłaszcza na usługi budowlano-drogowe (do takich przedsięwzięć potrzeba najwięcej ludzi).

Do każdego kontraktu tworzy się zespoły pomiarowe funkcjonujące najczęściej w okresie od wiosny do wiosny. Kierownicy zespołów są wyznaczeni raczej na stałe. Decyzje co do planowania zatrudnienia podejmują ostatecznie dwaj prezesi: prezes – dyrektor generalny oraz wiceprezes – dyrektor do spraw produkcji i marketingu. Czynią to zawsze na wniosek dyrektorów trzech biur.

2.2. Rekrutacja

Rekrutacja wewnętrzna następuje, gdy któryś z pracowników rokuje nadzieję – zawsze kierownictwo zastanawia się, czy go nie przesunąć na inne, bardziej eksponowane stanowisko (np. kierownika zespołu). Decydują o tym dyrektorzy biur. Ważnym czynnikiem zatrudniania na kontraktach przy budowie dróg jest dyspozycyjność, co jest ciężkim wymogiem, dlatego że nie każdy może sobie na nią pozwolić.

W terenie obowiązuje nienormowany czas pracy – pracuje się według potrzeb danego etapu: od rana do wieczora, w soboty itp. Oczywiście firma stara się przestrzegać norm prawa pracy.

Stosowanymi metodami rekrutacji zewnętrznej są:

- ogłoszenia prasowe (m.in. w „Gazecie Wyborczej” oraz w „Nowej Trybunie Opolskiej”)
- ogłoszenia internetowe (na marginesie – okazuje się, że znaczenie internetu wzrasta).

Jest dużo chętnych do pracy. Najliczniejszą grupą kandydatów są informatycy. Geodetów jest mniej, z tego powodu, że często emigrują oni za pracą do Niemiec i do Holandii.

Źródłem pozyskiwania pracowników jest też Technikum Geodezyjne Zespołu Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. K. Gzowskiego w Opolu, którego PGK jest formalnym opiekunem. Uczniowie odbywają 4-tygodniowe praktyki. Niestety, jest coraz mniej chętnych do nauki w tej szkole.

O awansie decyduje udział w kadrze rezerwowej, do której zalicza się pracownika na podstawie opinii dyrektora biura. W opinii tej stwierdza się, czy pracownik nadaje się do samodzielnej pracy i może kierować projektem. Zaliczony do rezerwy pracownik czeka na swoją szansę.

Decyzje dyrektora biura na temat podwładnych są weryfikowane przez członków zarządu; zarząd przygląda się, czy dyrektor nie zaniedbał kogoś ani nie wystawił dobrej cenzurki zbyt pochopnie. Nie zdarza się to ze złej woli, ale z braku czasu, szybkiego tempa.

Bardzo ważnym elementem procesu oceniania są referencje – ocena pracy firmy przez zleceniobiorcę. Po realizacji każdego projektu zleceniodawca wystawia „cenzurkę” zespołowi realizatorów. Zostaje to udokumentowane i często wykorzystywane przy przetargach i konkursach. Referencje mają dla PGK duże znaczenie przy rekrutowaniu pracowników.

2.3. Selekcja kandydatów

Nie istnieją w tej firmie żadne procedury selekcji kandydatów. Każdego kandydata poznaje się albo dzięki praktykom uczniowskim (dotyczy to uczniów technikum), albo w toku realizacji pierwszego dla niego projektu, do którego został włączony na podstawie rozmowy z zarządem (czyli z prezesem i wiceprezesem) oraz dyrektorem biura. To dyrektor biura wskazuje kandydata do realizacji projektu, później odbywa się rozmowa i zapada wspólna decyzja, czy włączyć kandydata do projektu czy nie. Zwykle, gdy już dochodzi do rozmowy, kandydat zostaje przyjęty. Warto wspomnieć, że dobór nowych pracowników jest w tej firmie rzadki – z zasady w firmie bazuje się na stałej kadrze. Formalnie odbywa się to następująco: w rozmowie kwalifikacyjnej dotyczącej kontraktu (czyli na czas określony – E.K.) uczestniczą: kandydat i dyrektor biura. W rozmowie na czas nieokreślony uczestniczą: kandydat, dyrektor biura oraz członek zarządu.

Poza wrażeniami z rozmowy bierze się pod uwagę także certyfikaty świadczące o uprawnieniach formalnych i kwalifikacjach, co w tej branży ma ogromne znaczenie. Wymogi formalne wynikają z ustawy Prawo geodezyjne i kartograficzne.

Zasady przyjmowania do stałej pracy są następujące:

- okres próbny (3 miesiące)
- umowa na czas określony (wykonanie kontraktu)
- ewentualnie umowa na czas nieokreślony.

Ta reguła dotyczy absolutnie wszystkich pracowników.

Fluktuacja praktycznie nie istnieje. Zmiany personalne następują wskutek przejścia na emeryturę, przejścia z tzw. pracy w terenie do pracy w administracji (co dotyczy starszych pracowników, którzy nie radzą już sobie przy realizacji projektów, przy których sporo trzeba się nabiegać i być w dyspozycji przez wiele godzin).

2.4. Adaptacja

Adaptacja odbywa się w niesformalizowany sposób. Nie ma tu żadnych procedur. Każdy dostosowuje się do zespołu, w którym realizuje się dany projekt. Nowy pracownik albo się sprawdzi, albo nie. Jeśli nie (co jest rzadkością) – nie zostaje już włączany do kolejnych projektów. Wiele

zależy od kierowników zleceń: to oni dbają o zgranie się pracownika z zespołem. Oni też uczą różnych rzeczy w kolejnych zleceniach, bo nigdy realizacja kontraktu nie jest identyczna z poprzednimi. Dyrektor biura też ma w tym względzie wiele do zrobienia, podobnie jak inżynierowie, którzy zawsze występują w roli opiekunów w stosunku do pracowników wykonawczych.

2.5. Ocenianie pracowników

Podsumowanie okresu rozliczeniowego następuje zazwyczaj w marcu. Poddawane ocenie są wówczas wszystkie projekty, a co za tym idzie – pracownicy. Każdy zarządzający projektem ocenia swoich podwładnych.

2.6. Motywowanie pracowników

W PGK obowiązują specyficzne ustalenia dotyczące płacy: w każdym realizowanym projekcie istnieją określone przychody oraz określone koszty. Jedno i drugie (a zwłaszcza koszty) zależą od decyzji zarządzającego projektem (kontraktem, a zarazem zespołem realizującym kontrakt). Tworzony jest budżet projektu – w nim uwzględnione są też wynagrodzenia. Jeśli koszty wzrosną w stosunku do założeń, to wynagrodzenia będą niższe od zakładanych; jeśli natomiast koszty zmaleją – pensje realizatorów będą wyższe. Wynagrodzenia są prostą pochodną różnicy między przychodem a kosztami. Najistotniejszym elementem motywacyjnym, prowadzącym do zwiększenia wynagrodzeń, jest więc pomniejszenie kosztów – a tym zainteresowani są wszyscy pracownicy. Jeśli na przykład kontrakt przewiduje 6-miesięczną realizację projektu, a prace toczą się 8–9 miesięcy, to płace zostaną znacznie pomniejszone!

W firmie istnieje zwyczaj wyróżniania najlepszych (uznaniowo) – zarządzający projektem kieruje wniosek o nagrodę i pisemne podziękowanie. Wniosek otrzymuje dyrektor biura, wyraża akceptację, a decyzję ostateczną podejmuje prezes z udziałem dyrektora. Formalnie podejmuje ją prezes po rozpatrzeniu analizy inspektora kontroli. Inspektor ten może bowiem zakwestionować zasady realizacji projektu (np. ze względu na przepisy BHP, przepisy sanitarne, brak gospodarności) i wówczas nagroda nie zostanie przyznana. Osoby wyróżnione otrzymują nagrodę z funduszu prezesa.

Poza nagrodami pracownicy korzystają z dofinansowania wczasów oraz dofinansowania wyjazdów urlopowych (tzw. wczasy pod gruszą).

Zwolnienia

W analizowanej tu firmie zwolnienia praktycznie się nie zdarzają. W 1998 roku odbyło się jedyne w historii Przedsiębiorstwa Geodezyjno-Kartograficznego Sp. z o.o. zwolnienie grupowe. Zatrudniano wówczas 150 osób, a zamówień na rynku było bardzo mało, trzeba więc było część kadry zwolnić. Zwalniano pracowników, pomagając im jednocześnie znaleźć inną pracę, stosując outplacement. Najwięcej osób dostało

pracę w administracji rządowej i samorządowej. Niektórzy podjęli własną działalność gospodarczą, najczęściej w dziedzinie geodezji. Indywidualne zwolnienia są też bardzo rzadkie – jeden taki przypadek na dwa lata. Proponuje się wówczas odejście za porozumieniem stron.

Migracje pracowników do innych dużych firm (bardzo rzadkie) wynikają prawie zawsze ze względów rodzinnych, z przyczyn osobistych (przeprowadzka itp.), nie zaś z powodu lepszych warunków u konkurencji ani z powodu niezadowolenia z pracy w PGK. Warunki pracy i płacy we wszystkich firmach geodezyjnych w różnych województwach są porównywalne.

2.7. Szkolenia i rozwój pracowników

Planowanie szkoleń jest tu bardzo ważne. Odbywa się pod presją zmian przepisów oraz zmian profilu zamówień. Na przykład obecnie istnieje na rynku zapotrzebowanie na przedsięwzięcia „ewidencja budynków i lokali” – jest to nowy temat, trzeba więc w tym zakresie przeszkolić pracowników. Plany szkoleń wynikają więc z bieżących potrzeb. Nigdy nie planuje się szkoleń cyklicznie (np. na koniec roku). W tej branży trzeba natychmiast reagować na zapotrzebowanie, dlatego przyjmuje się zasadę: dziś bierzemy zamówienie – jutro szkolimy pracowników, żeby mogli je zrealizować. Wszystko jest podporządkowane zamówieniom.

Szkolenia oceniane są przez rozmówcę jako dobre. Nigdy nie zaistniał przypadek jakiejś wpadki. W tym fachu szkolenia są koniecznością. Trzeba stale poddawać się szkoleniom dotyczącym zwłaszcza takich zagadnień, jak instrukcje techniczne, zasady dotyczące uprawnień geodezyjnych (które się zmieniają), zamówienia publiczne.

Szkolenia w tych dziedzinach przeprowadza najczęściej Stowarzyszenie Geodetów Polskich oraz Krajowy Związek Pracodawców Firm Geodezyjno-Kartograficznych.

Konieczne są ponadto szkolenia dotyczące nowego oprogramowania oraz zmian technologicznych. Prowadzą je wyspecjalizowane firmy. Są dwie możliwości przeprowadzania tych szkoleń:

- skierowanie pracowników PGK do tych firm
- zaproszenie danej firmy do siedziby PGK, by szkoliła pracowników na miejscu.

Decyzje co do tego, w czym i kogo szkolić podejmują dwie osoby: prezes i wiceprezes.

Wszelkie szkolenia finansuje firma. Rocznie wydaje się blisko 5–10 tys. zł na szkolenia techniczne (opracowania nowych technologii, nowych procedur usługowych itp.) i około 10 tys. zł na indywidualne studia (najczęściej w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie).¹

Studia wyższe podejmuje dwóch–trzech pracowników na rok. Firma partycypuje w kosztach tych studiów w następujący sposób:

¹ Warto wspomnieć w tym miejscu, że przychód firmy w 2005 roku wyniósł 8600 tys. zł.

- opłaca im czesne
- zwraca koszt przejazdów
- udziela urlopu (szkoleniowego i innych).

Pracownik, który korzysta z tych świadczeń, podpisuje zobowiązanie, że będzie po ukończeniu studiów pracował w PGK co najmniej 3 lata.

Decyzję w sprawie finansowania studiów podejmuje się w składzie: prezes, wiceprezes, dyrektor biura.

Firma próbuje korzystać też ze środków unijnych na szkolenia, ale okazuje się to drogą przez mękę. Komisja decydująca o przyznaniu środków nie rozumie potrzeb PGK. Ostatni wniosek przepadł. Firma dostaje czasem środki unijne na foldery i na certyfikaty ISO.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

Awanse i przesunięcia istnieją na porządku dziennym. Jeśli jedno biuro nie ma zleceń, pracownicy przechodzą do innego. Wszystko, jak już wspomniano, jest podporządkowane kontraktom.

Procedura, która owocuje przydziałem zadań, wygląda według schematu:

- pozyskanie zlecenia (podpisanie kontraktu)
- utworzenie zespołu podporządkowanego potrzebom zlecenia
- decyzja co do tego, jakie zadania komu powierzyć
- podpisanie stosownych umów.

Wszystkie te decyzje leżą w gestii dyrektora biura. Zakresy obowiązków ISO wymagają, by każdy pracownik miał przydzielone określone obowiązki. Ale jest to wątpliwa sprawa, z tego powodu, że zadania się nie powtarzają.

Charakterystyczne dla pracy w PGK są dwie rzeczy:

- przy każdym projekcie pracownik musi się wykazać innymi kwalifikacjami
- przy każdym projekcie musi istnieć możliwość zastępowania pracowników.

Budowa nie może czekać. Jeśli ktoś na przykład choruje, muszą za niego pracować inni. Jeśli ktoś robi zadanie X – ktoś inny musi wykonywać zadanie Y.

Najmniejszy zespół realizatorów liczy dwie osoby. Oczywiście jest, że między nimi nie może istnieć wyraźny podział obowiązków – te osoby muszą się wzajemnie zastępować.

Utrzymywana jest jednak specjalizacja. Wiadomo, jakie specjalizacje muszą być włączone w dany projekt – i te są włączane. Czasem pracownicy muszą się przekwalifikować – najczęściej wówczas, gdy na daną specjalizację nie ma już zapotrzebowania w dłuższym okresie.

Odpowiedzialność jest jasno określona: za wszystko związane z projektem odpowiada jego kierownik, a za działalność biura – jego dyrektor.

3.2. Komunikacja

Absolutnie obowiązującą zasadą w firmie jest tzw. zasada drzwi otwartych. Tak jest od 24 lat. Pracownik może wejść do prezesa dosłownie zawsze, kiedy chce, chyba że jest zajęty akurat inną rozmową. Nie ma żadnych ściśle wyznaczonych godzin przyjmowania, ponieważ zakrawałoby to na absurd w takiej firmie, gdzie wszyscy się dobrze znają.

Najważniejsze rozmowy prezesa z pracownikami dotyczą dwóch kwestii:

- udzielenia wsparcia w sytuacji, gdy sam pracownik nie chce (nie umie) podjąć decyzji
- reakcji na zapotrzebowanie klienta, o którym wie pracownik, do którego dotarła informacja na ten temat.

Z kierującymi projektem (w terenie) kierownictwo ma stały kontakt przez telefon komórkowy. Generalnie, wszyscy kontaktują się w ten sposób, bo $\frac{2}{3}$ pracowników jest ciągle w terenie ($\frac{1}{3}$ w budynku).

Bardzo ważnym kanałem komunikacji staje się internet – dzięki niemu istnieje kontakt z placówkami zewnętrznymi; w budynku firmy istnieje też łączność przez intranet.

3.3. Reprezentacja pracowników. Partycypacja

W PGK nie istnieją formalne związki zawodowe. Istnieje natomiast faktyczny związek pracowników z kierownictwem, dlatego że stały kontakt zapewnia uwzględnianie wszystkich interesów w tym sensie, że się ciągle dyskutuje, jaką podjąć decyzję, aby nikt nie został skrzywdzony. Rozmówca uważa, że można śmiało stwierdzić, że każdy pracownik bierze udział w zarządzaniu firmą.

3.4. Integracja

Partycypacja ma w firmie wymiar praktyczny. Natomiast nie można powiedzieć, że istnieją formalne procedury udziału w decyzjach takich czy innych grup pracowników. Z drugiej strony jednak nie można też stwierdzić, że żaden pracownik nie ma wpływu na to, co się w firmie dzieje. Każdy ma na przykład stały przepływ informacji oraz wiadomości, także o tym, co kto sądzi, za czym się opowiada.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia własną konkurencyjność jako bardzo mocną. W dwóch ostatnich latach nastąpił wzrost konkurencyjności PGK. Zdaniem prezesa w kolejnych latach ten stan nie ulegnie zmianie.

4.2. Potencjał konkurencji

Konkurencja w zakresie zatrudnienia na Opolszczyźnie nie istnieje. Firma PGK jest na tym terenie największą firmą, dającą najlepsze warunki

pracy. Wywodzi się z firmy państwowej i ma do dziś pozycję niemal monopolisty. Pewną konkurencją są dla niej firmy utworzone przez byłych pracowników, którzy otwierają własną działalność gospodarczą. Ich firmy są jednak dużo mniejsze, więc rywalizacja praktycznie nie istnieje – mogą się podejmować tylko małych zleceń. Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne podejmuje się zwykle dużych przedsięwzięć, wymagających pracy minimum 10 osób, bo tylko na takich może zarobić. Współpracuje jednak z małymi firmami, prosząc je zresztą często o podwykonawstwo. Tak więc poszczególne podmioty gospodarcze uzupełniają się tu niejako w działaniach.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Stosunki z władzą lokalną są poprawne. Zdarzają się czasem jakieś spięcia, z tego powodu, że firma jest zaangażowana w terenie, a kontakty z urzędami są z tego powodu częstsze niż w przypadku innych firm. Te relacje nigdy nie były złe. Trudno się do czegokolwiek odnosić krytycznie. Współpraca, jeśli jest potrzebna, przebiega należycie. Jednak wszystko na linii PGK – władze lokalne przebiega raczej rutynowo.

Prawdziwą konkurencję stanowią firmy z województwa łódzkiego i śląskiego, które – jak PGK – wywodzą się z dużych przedsiębiorstw państwowych. Wkraczają one na teren Opolszczyzny, tak samo, jak PGK stara się wkraczać na ich teren.

Słabą stroną firmy są wciąż niewielkie środki finansowe, za które nie można zatrudnić dokładnie tych pracowników, których by się chciało mieć, a także pewna niemoc, która nie pozwala rozwinąć działalność na całego. Z powodu braku mocy przerobowej (np. przy spiętrzeniu prac i bliskich terminach realizacji) nie ma komu albo za co wykonać wszystkiego szybko i dobrze. Ale takie przypadki nie zdarzają się nagminnie.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne prosperuje bardzo dobrze. Ma poczucie własnej siły i nie odczuwa żadnej realnej konkurencji na swoim terenie.

Nie ma w tej branży jakichś spektakularnych odkryć czy modyfikacji technicznych, o których należałoby mówić w kontekście przyszłości firmy. Wciąż pojawiają się jednak nowe zasady w zarządzaniu firmą i one mają wpływ na ruchy w górę lub w dół (bo nie wszystkie zamierzone przedsięwzięcia się udają).

Kierownictwo widzi jasne perspektywy, ale nie może dziś ustalić i jednoznacznie opowiedzieć się za taką czy inną wizją, ponieważ na to, co dzieje się z firmą, wpływ mają także zewnętrzne okoliczności.

Właściciele wyrażają nadzieję, że perspektywy są dla firmy jasne. Nigdy nie zabraknie chętnych do podjęcia prac geodezyjnych, prac pomiarowych – pytanie tylko, jak wiele będzie się w Polsce (i w tym rejonie)

inwestować – bo to jest podstawowy czynnik zapotrzebowania na pracę firmy. Notuje się wzrost gospodarczy, więc trzeba wierzyć, że i praca PGK będzie coraz bardziej potrzebna.

Cele główne i jedyne to zdobywanie nowych zleceniodawców i rzetelne wykonywanie zleceń, by istniało zapotrzebowanie na inne prace firmy. Oby nie okazało się, że firmy z innych rejonów zawładną terenem, na którym PGK działa, z powodu jakichś ułatwień lub przywilejów. Trzeba być czujnym i starać się też opanowywać rynki spoza Opolszczyzny, dlatego że takie są obecnie prawidła rzeczywistości – patrzeć na ręce konkurentom. Nie przewiduje się konkretnych zmian w sytuacji, gdy nie ma ku temu podstaw. Można wyrażać życzenie, by ludzie, którzy pracują, byli jeszcze bardziej zaangażowani, jeszcze bardziej kompetentni. Ale to nie jest równoznaczne z przewidywaniem zmian – to raczej takie gdybanie i pobożne życzenia.

EWA KARPOWICZ

PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ SA

Konkurencyjność: wysoki poziom
Data wywiadu: 11 maja 2006 roku
Miejsce wywiadu: Strzelce Opolskie
Rozmówca: prezes zarządu firmy

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej (PKS) SA jest firmą przekształconą z przedsiębiorstwa państwowego.

1.2. Profil działania

Obecnie wykonywane są następujące zadania:

- przewozy osób
- przewozy towarowe
- handel paliwem i częściami zamiennymi
- diagnostyka
- naprawy samochodów i autobusów
- demontaż taboru samochodowego (stanowisko demontażu – to najnowsza inwestycja PKS).

Linie obsługiwane przez badany PKS obejmują powiaty: Strzelce Opolskie i Krapkowice.

1.3. Sytuacja biznesowa

Rynek przewozów osobowych bardzo się kurczy. Po przemianach ustrojowych władze „zapomniały o transporcie publicznym”. Dawniej myślano o nim w kategoriach zaspokajania potrzeb społecznych. Liczył się nie tylko zysk, ale i interesy społeczności lokalnej. Taki standard myślenia już nie istnieje. Kiedyś PKS był przedsiębiorstwem użyteczności publicznej, teraz jest w pełni przedsiębiorstwem komercyjnym – liczy się tylko zysk.

Ogranicza się tzw. przewozy z miasta do miasta, bo są zupełnie nieopłacalne. Zysk materialny przynoszą przewozy wyłącznie w godzinach: rano 6⁰⁰–8⁰⁰ i po południu 13⁰⁰–16⁰⁰. Obecnie PKS koncentruje się na przewozach dzieci do szkół i na dowozach ludzi do pracy. Bardzo potrzebna jest ustawa o transporcie publicznym, która już od trzech kadencji jest „uchwalana” – na razie bez skutku. Marszałek województwa odpowiedzialny za transport publiczny albo nie chce, albo nie może poprawić sytuacji.

W 2005 roku przewozy osobowe przyniosły 800 tys. zł straty.

Pokazuje to, jak bardzo przewozy osób są nieopłacalne. W 2005 roku działało w Polsce 175 przedsiębiorstw PKS – ¾ z nich przynosiło straty.

Tabor autobusowy firmy to 60 pojazdów.

1.4. Zatrudnienie

Firma zatrudniała 150 pracowników oraz 17 młodocianych (taki był stan w dniu wywiadu).

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia

W przedsiębiorstwie sporządza się 3-letnie i roczne plany zatrudnienia. Plany są nakreślane przez kierowników działów, akceptowane przez zarząd – to zarząd odpowiada za cały plan.

Podstawą planowania są przetargi na dowóz dzieci do szkół podstawowych i do gimnazjów. Przetargi te różnie się kończą, co oznacza, że plany PKS muszą być zmienne. Pozostałe formy działalności są bardziej stabilne i nie zmieniają się z roku na rok. O zatrudnieniu na stanowiskach kierowniczych decyduje prezes zarządu. O zatrudnieniu na stanowiskach niekierowniczych decydują kierownicy działów.

2.2. Rekrutacja

Przy rekrutacji bierze się pod uwagę następujące rozwiązania:

- absolwenci szkoły przyzakładowej specjalności mechanik-kierowca
- powiatowy urząd pracy – dla kierowców
- kursy prawa jazdy kategorii D dla bezrobotnych (prowadzone przez PKS wspólnie z PUP) – dla kierowców
- ogłoszenia prasowe (dla pracowników administracji na stanowiskach kierowniczych).

PKS od wielu lat zatrudnia tych samych mechaników – jest ich trochę za dużo.

Zwolnienia są bardzo rzadkie. W 2005 roku miały miejsce trzy przypadki zwolnień. Wynikały z konfliktów personalnych (dotyczyły pracownika administracji i dwóch mechaników). Nie stosuje się outplacementu.

Rekrutacja zewnętrzna należy do rzadkości. Zdecydowanie przeważa rekrutacja z wewnątrz firmy. Odejścia pracowników są bardzo rzadkie, ale jeśli już następują, to niestety odchodzą ci najlepsi, ze względu na niskie pensje. Fluktuacja jest niemal zerowa.

Bezrobocie na Opolszczyźnie sięga 18%. Zamknięto największe zakłady pracy: Cementownię (1000 pracowników), Agromet (2300), Hutę (3000).

Region jest jednak relatywnie bogaty dzięki wyjazdom ludzi na Zachód (głównie do Niemiec i Holandii). Gdyby nie te wyjazdy, bezrobocie wynosiłoby zdaniem rozmówcy 50%.

Konkurencja w zatrudnieniu

Konkurencją dla PKS są przewoźnicy prywatni, którzy przejmują kierowców, dając im wyższe płace na zasadzie: 1000 zł oficjalnie, 2000 zł do kieszeni. W PKS pensje wynoszą około 2200 zł. Są na poziomie średniej płacy na tym terenie. Ci, którzy z PKS odeszli, czasem wracają i proszą o zatrudnienie, ale zasadą jest, że już się ich nie przyjmuje.

Na Opolszczyźnie istnieje 9 przewoźników PKS. Każdy pracuje na własny rachunek. Poszczególne przedsiębiorstwa konkurują ze sobą, przede wszystkim na przetargach, a także o obsługę poszczególnych linii (choć to nieopłacalne). Niektóre linie obsługiwane są wspólnie.

Zaniedbaniem jest to, że chociaż społecznie wszystkie PKS-y robią to samo, jednak bilet kupiony na linię X (czyli na przewóz przez przedsiębiorstwo PKS X) jest ważny tylko na ten przewóz. Ten problem wymaga jak najszybszego rozwiązania przez przewoźników, którzy w tym zakresie powinni dojść do konsensusu.

2.3. Selekcja kandydatów

Nie istnieją żadne ustalone metody selekcji. Selekcja praktycznie nie istnieje. W bardzo rzadkich przypadkach naboru pracownika z zewnątrz przeprowadza się po prostu rozmowę z kandydatem (przeprowadza ją prezes, gdy rekrutacja jest przeprowadzana na stanowisko kierownicze, albo kierownik działu, gdy przyjmuje się pracownika wykonawczego). Sprawdzane są dokumenty i przeprowadzana jest rozmowa z kandydatem, na której krótko przedstawia się mu warunki – i to wszystko.

2.4. Adaptacja

Pieczę nad nowym pracownikiem pełni kierownik komórki organizacyjnej, do której trafił. Ale istnieją tu zaniedbania. Kierownicy „nie czują” tej powinności i nie przywiązują do niej należytej wagi. Nie są ponadto do tej roli należycie przygotowani. Bolączką firmy jest to, że kadra kierownicza

składa się z bardzo starych pracowników – „z zamierzchłej epoki”. Nie myślą oni nowymi kategoriami, są nawykowo przywiązani do starych zasad. Nie chcieli na przykład przyjąć reguł wynikających z ISO. Mimo że część tej kadry nieco się przełamała, to problem jednak pozostał.

2.5. Ocenianie pracowników

Nie są prowadzone oceny okresowe. Kierownicy komórek organizacyjnych oceniani są kwartalnie, ale bez wyraźnych procedur. Przygotowują co kwartał pisemną relację dotyczącą wyników finansowych (wydatki i wpływy); realizacji prac zleconych przez zarząd.

Każde sprawozdanie kwartalne oceniane jest przez zarząd (prezesa i zastępcę) oraz przez główną księgową. Po ocenie odbywa się rozmowa kierownika z zarządem w gabinecie prezesa. Pozostali pracownicy oceniani są tylko na bieżąco.

2.6. Motywacja pracowników

Od dwóch lat PKS ma nowe zasady motywowania pracowników. Są bardzo dobre. Długo trzeba było przekonywać związki zawodowe, żeby zgodziły się zmienić układ zbiorowy. Ale w końcu ustąpiły – i to wyszło wszystkim na dobre. Dawniej płaca zależała od obecności, natomiast obecnie na wynagrodzenie składa się:

- płaca zasadnicza
- premia w każdej grupie zawodowej zależna ściśle od wyników
- premia uznaniowa przyznawana przez zarząd.

Okolo 15% premii pracownicy PKS otrzymują na stałe, a 20–30% tylko wówczas, gdy ich wyniki są naprawdę dobre. Na przykład kierowcy otrzymują premię od wartości sprzedanych biletów (żeby byli zainteresowani utargiem). Obowiązują dla nich dwie stawki: 8–11 zł za godzinę, gdy jedzie, oraz 4,5–5 zł za godzinę, gdy stoi. Stawka za jazdę jest więc wyższa o 100%. Oszustwa polegające na „braniu do kieszeni” za bilet są bardzo rzadkie. Rewizorzy pracują na okrągło.

Premie uznaniowe przyznawane są za szczególne działania, poświęcenie, na przykład za nagłe zastępstwa, za pilną naprawę, za przyjście do pracy w kryzysowej sytuacji, gdy brakuje pracowników.

Poza premiami nie stosuje się żadnych nagród.

Kary wynikające z kodeksu pracy nakładane są przez zarząd, ponieważ zawsze dotyczą sprawy poważnej, omawianej przez kierownictwo PKS. Kara w postaci odebrania (lub zmniejszenia) premii nakładana jest przez kierownika komórki organizacyjnej. Najwięcej kar otrzymują kierowcy ruchu pasażerskiego za:

- palenie papierosów w autobusie
- brak munduru kierowcy
- spóźnienie
- brudny autobus
- zbyt wczesny odjazd autobusu.

Istnieje w firmie książka skarg i zażaleń. Pisma ze skargą są rejestrowane i rzetelnie się na nie odpowiada. Telefony ze skargami są wpiśwane do protokołu.

Awanse należą do rzadkości, bo firma jest mała. Ale istnieje rotacja pracowników na inne stanowiska, dlatego że stosuje się głównie rekrutację wewnętrzną.

Istnieje w firmie szeroka działalność socjalna, która jest bardzo chwalona i na pewno jest czynnikiem motywującym. Organizowane są na przykład ciekawe wycieczki dla pracowników oraz ich rodzin, bilety do kina, wyjazdy na występy estradowe.

Firma funduje bilety albo je dofinansowuje. Refunduje ponadto tzw. wczasy pod gruszą, a także w różny sposób wspomaga emerytów (bilety, refundacja wyjazdu na wycieczkę itp.).

2.7. Szkolenia

Planowanie szkoleń odbywa się w skali roku. W zależności od zapotrzebowania planuje się rodzaj szkolenia oraz ile środków na nie przeznaczyć. W grudniu pracownik działu kadr zbiera od kierowników komórek organizacyjnych listę potrzeb szkoleniowych. Zarząd ustala potrzeby całego przedsiębiorstwa i robi plan szkoleń na cały rok.

W PKS prowadzi się na bieżąco szkolenia w takich dziedzinach, jak:

- przepisy podatkowe (częste zmiany)
- ochrona środowiska
- zasady płacowe (zmiany prawne)
- zasady odprowadzania środków na ZUS
- diagnostyka pojazdowa
- obsługa pojazdów.

Wydatki na szkolenia w 2005 roku wyniosły:

- na szkolenia administracji i zarządu – 10 610 zł (plan – 15 000 zł)
- na szkolenia pracowników wykwalifikowanych – 3329 zł (plan – 5000 zł)
- na szkolenia BHP – 410 zł (plan – 3500 zł).

Planowano też w 2005 roku wydatki na kursy prawa jazdy i szkolenia diagnostów, planu tego jednak nie zrealizowano.

Na szkolenia wydaje się blisko 2,2% przychodu firmy.

2.8. Perspektywy rozwoju

Firma nie jest w stanie określić perspektyw rozwojowych w warunkach niepewności co do rozwoju wydarzeń: nie ma żadnych przesłanek na to, jak rozwinie się sytuacja.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

Obowiązuje ścisły podział zadań. Każdy pracownik ma formalny zakres obowiązków – i to zobowiązuje wszystkich. Oczywiście, pracownicy

warsztatu wymieniają się czynnościami, tak samo jak pracownicy administracji, gdy ktoś jest chory itp. – to naturalny proces.

3.2. Komunikacja

Nie ma tu miejsca na niedoinformowanie. Firma jest mała, ludzie świetnie się znają. Utrzymywany jest ciągły kontakt między wszystkimi pracownikami. W siedzibie PKS prezes robi codziennie obchód: zagląda do warsztatu, do magazynu, administracja też jest pod ręką w pokojach obok. Jeśli ktoś ma coś do powiedzenia prezesowi – on o tym od razu wie, bo ludzie przychodzą ze swoimi sprawami do niego. Zjawisko drzwi otwartych dla wszystkich należy tu rozumieć dosłownie. Stale przychodzi do prezesa przewodniczący związku zawodowego, społeczny inspektor pracy, każdy pracownik z jakąś sprawą. Dwa–trzy razy w tygodniu prezes jedzie na dworzec PKS i rozmawia o wszystkim z kierownikami oraz dyżurnymi ruchu.

Ważne rangą polecenia przesyłane są pisemnie do kierowników komórek, podobnie jak zarządzenia. Polecenia bieżące przekazuje się kierownikom ustnie.

Internet odgrywa coraz większą rolę w komunikowaniu się w firmie. Informacje o planach, nowych zadaniach, wykonaniu zadań, zagrożeniach i o nowościach, niezależnie od ustaleń ustnych, przesyłane są siecią informatyczną. Podłączeni są do niej wszyscy kierownicy i pracownicy funkcyjni. Mimo to internet wykorzystywany jednak jest umiarkowanie, a zakres jego wykorzystania, zdaniem rozmówcy, chyba się nie zmieni.

Wymaga się, żeby kierownicy przekazywali wszystkie informacje swoim pracownikom i generalnie to robią, ale zdarza się, że coś szwankuje na tym polu. Kierownicy są różni. Prezes przypomina im często, że mają się dzielić wszystkimi informacjami, ale w bieżącej rzeczywistości ten postulat nie zawsze jest spełniany.

Kontakty ze związkami zawodowymi są też (poza bieżącym działaniem) bardziej oficjalne. Dwa razy w roku zarząd spotyka się z przedstawicielami związków zawodowych: w styczniu rozmawia się o planach na rok, w grudniu zaś o wykonaniu planów i o zmianach, które czekają firmę.

W 2003 roku prezes zaprzestał spotykania się raz na kwartał z całą załogą (a właściwie z przedstawicielami wszystkich grup pracowniczych, ponieważ nie sposób zebrać wszystkich pracowników). Planuje jednak takie spotkania z każdą grupą pracowników raz na pół roku.

Stosunki międzyludzkie oceniane są przez rozmówcę jako dobre. Spośród pięciu kierowników, trzech ma bardzo dobre relacje z podwładnymi, dwóch – „takie sobie”. Czasem zdarza się na przykład niesprawiedliwa ocena któregoś podwładnego, czasem brakuje dobrego słowa w jakichś starciach z podwładnym. To tworzy ciężką atmosferę. Dzieje się tak najprawdopodobniej z tego powodu, że dwóch obecnych kierowników

to ludzie tzw. starej daty, nie w pełni kompetentni, a już na pewno nie dość dobrze przygotowani do pracy z ludźmi, jak tego wymaga obecna sytuacja. Na szczęście, jeśli ktoś czuje się niedoinformowany albo niesprawiedliwie potraktowany, natychmiast przychodzi do prezesa albo do głównej księgowej (poza dwoma członkami zarządu to trzecia najważniejsza osoba w PKS) i wówczas któreś z nich interweniuje.

3.3. Reprezentacja pracowników. Partycypacja

W firmie działa związek zawodowy pracowników PKS. Związkowcy są aktywni, współdziałają jak wszyscy zainteresowani dobrem firmy. Dla kierownictwa PKS są przede wszystkim pracownikami, potem dopiero przedstawicielami związku. Nie są obcym ciałem w przedsiębiorstwie. Prezes ma wrażenie, że współdziała ręką w rękę ze związkami zawodowymi. Nie pamięta żadnych napięć. Prezes po prostu zadaje pytanie w rozmowach, co należy zmienić. Wciąż ktoś coś proponuje. Nie wszystkie rady są realne, ale zawsze są dyskutowane. Nie wszystkie pomysły prezesa są akceptowane, jak choćby ten, gdy naciskał, żeby rozszerzyć usługi dotyczące samochodów prywatnych (głównie naprawy): pracownicy nie chcą się na to zgodzić, bo klient prywatny jest trudny i trzeba mieć olbrzymie kwalifikacje do napraw samochodów różnych marek. Wybudowano nawet kanał do napraw tych samochodów, bardzo nowoczesny, ale okazało się, że takie naprawy wielu pracowników przerastają. W końcu zaczęto się specjalizować w naprawach klimatyzacji samochodów osobowych – jest to wąska dziedzina, ale istnieje na te usługi rzeczywiście zapotrzebowanie.

Prezes uważa, że pracownicy mają tu autentyczny wpływ na zarządzanie. Razem podejmuje się decyzje dotyczące tego:

- jak wybrnąć z przerostu zatrudnienia (bo jest taki przerost)
- jak uruchomić stanowisko demontażu pojazdów
- jak uruchomić myjnię samochodową (bo przecież ona już jest!)
- jak uruchomić intratną linię z miejscowości X do Y
- jak usprawnić usługi.

Pracownicy po prostu mają świadomość, że jeśli firmie się dobrze powodzi, to i im jest lepiej.

3.4. Integracja pracowników. Grupy nieformalne

Jak rozumieć określenie „grupy nieformalne”? – jako kogoś, kto reprezentuje czyjeś interesy? Takie grupy w PKS istnieją. W administracji pracuje 40 osób, w tym w budynku głównym (siedziba PKS) – 15 osób. Wśród nich są starzy pracownicy, którzy mają za sobą 40 lat (i więcej) pracy. Ci ludzie, jak wspomniano, oderwani są od bieżącej rzeczywistości. Obecne obowiązki ich przerastają. Na przykład zagrożeniem dla nich jest sieć komputerowa. Nie próbują nawet się uczyć, a raczej manifestują opór wobec nowych wyzwań, naciskają na związki zawodowe, by zablokować wprowadzenie jakiejś nowej zasady. Stanowi to dla kierownictwa

problem, który jednak rozwiąże się szybko w sposób naturalny – ci pracownicy przejdą na emeryturę. Na szczęście nie ma takich ludzi wśród kierowników (kiedyś byli i stanowili zarzewie konfliktów); ogólnie kadra się odmładza. Wśród kierowców 50% stanowią przyjeźci w ciągu ostatnich 3–4 lat. Są lepiej wykształceni, bardziej światli, pojętni. Nie ma z nimi kłopotów.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia, że jej pozycja konkurencyjna jest raczej silna. W ciągu dwóch ostatnich lat nastąpił wzrost konkurencyjności. W latach najbliższych konkurencyjność również wzrośnie.

Innowacje w firmie są liczne, na przykład wprowadzono sieć internetową, zakupiono bardziej nowoczesne autobusy (z wyposażeniem autobusów w postaci barków kawowych), wprowadzono koszulki z krawatami, cukiereczki, powstał kanał dla samochodów osobowych, są narzędzia specjalistyczne bardzo rozwinięte technicznie, modemy na CPN (dla kart płatniczych, ładowarek komórek), kanał diagnostyczny z nowym wyposażeniem.

Najważniejsze źródło sukcesów to inwestycje oraz rozszerzenie działalności poza przewozy. Ta nowa działalność przynosi zysk. Przewozy natomiast przynoszą straty. Dochodowe są jedynie linie poniżej 25 km.

Osiemdziesiąt procent zatrudnienia i majątku zaangażowane jest w przewozy, co przyniosło w 2005 roku aż 780 tys. zł strat; 20% zatrudnienia i majątku zaangażowane jest w inną działalność, która przyniosła 1200 tys. zł zysku. Okazuje się to dużym problemem. Jedno stanowisko kierowcy autobusu kosztuje 400 tys. zł, czyli mamy: 60 autobusów = 400 tys. zł × 60. A stacja paliw za 250 tys. zł przynosi ogromny zysk.

Geograficznie firma się nie poszerzy, bo kraj został podzielony na 76 obszarów komunikacji publicznej. Jak wspomniano, wszyscy czekają niecierpliwie na ustawę o transporcie publicznym (obowiązuje wymóg jej uchwalenia do 2008 roku).

Główne cele przedsiębiorstwa to:

- utrzymanie usług komunikacyjnych
- rozwój intensywny usług motoryzacyjnych
- rozwój usług turystycznych (choć to problem, bo to wymaga kupowania drogich autobusów, które są wykorzystywane tylko sezonowo).

Trzeba wymienić kadre. Firma musi:

- przyjąć nowych elektroników, bo usługi naprawcze tego wymagają
- przyjąć dobrych mechaników samochodowych.

Jest jednak kłopot: stara kadra nieprzygotowana dobrze do nowych zadań, twardo się trzyma i zażarcie broni. Jeśli chce się myśleć o prawdziwym rozwoju, trzeba te kwestie jakoś rozwiązać. To najtrudniejszy dla kierownictwa problem – delikatny, bo ludzki. Prezes nie może tu za

wiele przewidywać, bo nie wie, jak to się potoczy. Wszyscy rozumieją, że firma potrzebuje nowych ludzi z nowymi kwalifikacjami, ale w obecnej sytuacji nie może ot tak wyrzucać starych pracowników. Nie wszyscy garną się do szkoleń, zresztą szkolenia nie załatwią tego, co potrzebne – a potrzebne jest nowe przygotowanie od podstaw.

System wynagradzania też powinien zostać jeszcze bardziej modyfikowany, ale tradycje oraz ingerencje związków zawodowych nie bardzo pozwalają na radykalne zmiany (choć w tej dziedzinie i tak wiele zmieniono na lepsze). Płace są teoretycznie utajnione, ale w takiej firmie jak PKS – to jednak mrzonka. Ludzie głównie o tym właśnie rozmawiają.

4.2. Potencjał konkurencji

Konkurenci lokalni nie są w przewozach osobowych dla firmy zagrożeniem. Dawniej stawali oni do przetargów na przewozy do szkół, ale obecnie już nie startują w tych przetargach.

Konkurencją dla PKS są małe prywatne firmy oferujące przewozy turystyczne/okazjonalne, które kupują tanie, zdezelowane autobusy na Zachodzie i zatrudniają emerytów, za których nie płacą składek ZUS – jasne więc, że mają mniejsze koszty.

Istnieje obawa, że na rynek wejdzie silny przewoźnik zagraniczny (np. francuski Conex). Zachodnie firmy są dużo silniejsze kapitałowo. Obecni konkurenci to małe firmy przewozowe i naprawcze, które mają jeden mocny atut: są bardziej mobilne, bardziej elastyczne. Pozostałe atuty to mniejsze koszty administracyjne i niższe ceny. Na pewno natomiast mają gorszy sprzęt i gorszych pracowników.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Stosunki z władzą lokalną są dobre. Ale obie strony wiedzą, że rynek usług przewozowych szwankuje. Obie strony tylko czekają na zmiany prawne. I obie strony borykają się z problemami finansowymi. Nie było dotąd jakichkolwiek tematów zapalnych na linii firma – władza samorządowa, choć czasem trzeba żałować, że władza nie myśli o usługach transportowych jako o priorytecie.

5. Podsumowanie

Bariery w rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej SA były wskazywane przy omawianiu poszczególnych problemów. Natomiast trzeba jeszcze raz podkreślić, że musi powstać nowa ustawa o transporcie publicznym. Panuje dziwny chaos w regulacjach, są braki w wymogach, które z kolei wykorzystują konkurenci PKS (np. brak twardych wymogów jakościowych co do sprzętu i kwalifikacji kierowców). Kodeks pracy też powinien być zmieniony. Jeśli dyrektor firmy nie jest w stanie rozstać się z pracownikiem, który źle pracuje (w wielu przypadkach się to udało, ale generalnie nie jest to łatwe), to w jaki sposób podnosić jakość

usług? Pracodawca powinien mieć więcej do powiedzenia w sprawach oceny pracy i powinien mieć narzędzia egzekwowania jakości – do łatwego rozstawania się z pracownikiem włącznie.

Głównym problemem są niskie kwalifikacje części pracowników oraz ich roszczeniowe postawy. Można sobie z tym jakoś radzić, bo atmosfera w PKS jest dobra, ale zarządzający firmą powinien mieć większą swobodę wymiany pracowników.

EWA KARPOWICZ

PRZEDSIĘBIORSTWO HAND-PROD SP. Z O.O.

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data wywiadu: 10 kwietnia 2006 roku
Miejsce wywiadu: Warszawa
Rozmówcy: wiceprezes zarządu firmy – dyrektor generalny i kierownik komórki HR

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma powstała w 1987 roku. Pierwsze dziedziny aktywności firmy to dystrybucja aparatury naukowej dla placówek leczniczych i ośrodków naukowych polskiej służby zdrowia.

1.2. Profil działalności

Firma zajmuje się dystrybucją szerokiego wachlarza produktów dla farmacji, chirurgii, diagnostyki laboratoryjnej, diabetologii. Oferuje także stacje uzdatniania wody do celów medycznych.

W 2000 roku firma rozpoczęła działania mające na celu uruchomienie produkcji leków generycznych, przystępując do spółki Blau-Farma, w której ma obecnie 50% udziałów, a w 2002 roku przejęła gdańską firmę Homeofarm. Ma także koncesję na prowadzenie Składu Celnego i Hurtowni Leków.

Wspólnie z Zarządem Głównym Polskiego Stowarzyszenia Diabetyków firma wydaje miesięcznik „Diabetyk”, skierowany do chorych na cukrzycę i lekarzy pierwszego kontaktu.

1.3. Sytuacja biznesowa

Wśród partnerów firmy Hand-Prod znajdują się takie światowe firmy medyczne, takie jak: Roche, Altana Pharma, Astellas, Bellco, Peters, Sinpo, Samo SpA, Intervascular, Antyllos, Randox, Ab Biodisk, Baston-Dickinson, Roche Diagnostics, r-Biopharm, Biotools B&M Labs SA.

Klientami firmy są zarówno placówki polskiej służby zdrowia (szpitale, kliniki, przychodnie), jak i apteki oraz hurtownie farmaceutyczne dostarczające produkty oferowane przez firmę. Hand-Prod jest w stałej współpracy z 700 aptekami, a dodatkowo dostarcza produkty bezpośrednio do 1800 aptek.

Firma organizuje liczne akcje promocyjne (atrakcyjne pakiety cenowe, gorące oferty cenowe), a dla stałych klientów wprowadziła możliwość składania zamówień drogą internetową.

W ofercie firmy znajdują się obecnie następujące produkty:

- dla placówek farmaceutycznych
 - specjalistyczne leki stosowane w dializoterapii i transplantologii
 - środki cieniujące – kontrasty do badań radiologicznych
 - sprzęt do wyposażenia stacji dializ
 - żelazo w formie dożylniej;
- dla chirurgii
 - nici chirurgiczne
 - endoprotezy stawu biodrowego
 - protezy naczyniowe powlekanie kolagenem i antybiotykami
 - narzędzia chirurgiczne do laparoskopii oraz artroskopii
 - odzież specjalistyczna;
- dla diagnostyki
 - odczynniki diagnostyczne przeznaczone dla laboratoriów klinicznych naukowych i przemysłowych
 - automatyczne systemy analityczne
 - testy paskowe do ilościowego oznaczania lekowrażliwości
 - systemy próżniowego pobierania krwi
 - rozwiązania stosowane w mikrobiologii;
- do uzdatniania wody i powietrza
 - stacje uzdatniania wody dla aptek, laboratoriów oraz stacji dializ
 - kompleksowa obsługa w zakresie prac projektowych oraz instalacji
 - serwis gwarancyjny i pogwarancyjny
 - urządzenia filtrujące powietrze;
- dla diabetologii
 - dystrybucja glukometrów i testów paskowych do samodzielnego oznaczania poziomu cukru we krwi
 - serwis gwarancyjny i pogwarancyjny.

Blau-Farma produkuje leki oraz preparaty lecznicze stosowane w schorzeniach dermatologicznych, leki uspokajające i ułatwiające zasypianie. Homeofarm to producent leków generycznych.

Firma prowadzi działalność charytatywną: wspomaga placówki służby zdrowia (przekazując im bezpłatnie sprzęt medyczny, leki oraz środki finansowe) oraz osoby będące w potrzebie. Corocznie przekazuje nieodpłatnie część rozprawdzanych artykułów kołom Stowarzyszenia Diabetyków, szpitalom oraz chorym na cukrzycę. W 2000 roku Hand-Prod zorganizował i sfinansował ogólnopolską akcję edukacyjną *Wstrzymajmy falę cukrzycy*. Organizuje też szkolenia dla lekarzy.

W 2002 roku firma została uhonorowana Certyfikatem Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2000.

1.4. Zatrudnienie

Firma zatrudnia obecnie 143 osoby, z których ponad 40 pracuje w terenie.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia

W firmie planuje się wszystko – także zatrudnienie. Planowanie obejmuje najczęściej okresy trzyletnie lub dłuższe – planowanie na rok bowiem nie ma sensu, ponieważ inwestycja zwraca się dopiero po dwóch latach. Kontrakty zawiera się też na dłuższe okresy. Najpierw planuje się kontakty z kooperantami – dostawcami, odbiorcami, a potem planuje się zatrudnienie. Liczba przedstawicieli terenowych bezpośrednio zależy od zakresu ofert i asortymentu produktów, które oferuje się odbiorcom. Zatrudnienie planuje każdy menedżer kierujący wydziałem. Wahania w zatrudnieniu dotyczą przede wszystkim przedstawicieli terenowych, dlatego że w biurze sytuacja jest ustabilizowana. Każda propozycja kierownika wydziału jest akceptowana przez prezesa (dyrektora generalnego). Trudno ocenić częstotliwość planowania zatrudnienia. Sytuacja w firmie jest bardzo stabilna. Liczba pracowników zmienia się, gdy poszerzeniu ulega oferta sprzedaży, firma wchodzi we współpracę z nowymi kooperantami itp. A to nie dobywa się cyklicznie, tylko doraźnie. Jeżeli nagle się okazuje, że jest potrzebny nowy pracownik – po prostu się go przyjmuje.

Od pięciu lat nie zwiększono zatrudnienia, a obroty firmy zwiększyły się trzykrotnie!

2.2. Rekrutacja

Rekrutacja wewnętrzna jest zawsze priorytetem. Jeśli odchodzi jakiś pracownik (dzieje się to rzadko, ale się zdarza), wówczas stawia się pytania: kto mógłby pełnić jego obowiązki? czy jest ktoś taki w firmie? kto to mógłby być? Szuka się kandydatów przede wszystkim wśród załogi, bo kierownictwo firmy uważa, że to jest właściwa droga do awansowania zatrudnionych od lat pracowników i dobry sposób motywowania.

Awanse wśród pracowników terenowych są częste, z tego powodu, że zależą bezpośrednio od dokonań pracowników. Jeśli ktoś się bardzo stara i sprzeda dużo produktów firmy (nawiąże współpracę z odbiorcami), po jakimś czasie staje się menedżerem terenowym. W biurze awanse są rzadkie, bo rzadkie są odejścia pracowników. Degradacje pracowników się nie zdarzają. Był jeden taki przypadek, ale szybko skończył się zwolnieniem pracownika.

Poszukiwania kandydatów do pracy odbywają się za pośrednictwem ogłoszeń prasowych (w „Gazecie Wyborczej” i „Rzeczpospolitej”). Bardzo rzadko wykorzystuje się internet. Firm konsultingowych nigdy się nie zatrudnia.

Fluktuacja kadr jest śladowa: wynosi mniej niż 1% w skali rocznej.

Odejścia pracowników (bardzo rzadkie) następują wyłącznie z ich inicjatywy. Czasem są to przypadki losowe (np. rodzina wyjeżdża z miasta albo przeprowadza się na jego drugi koniec), czasem zdarzają się podkupienia przez konkurentów lub firmy o zupełnie innym profilu. Argumentem skłaniającym pracowników do przejścia są zawsze pieniądze. Pensje w firmie nie są wysokie.

W ostatnich latach firma rozrasta się, chociaż pięć ostatnich lat to pełna stagnacja w zatrudnieniu. Ogłoszenia rekrutacyjne redagowane są przez dział HR, ale wszystko przebiega niemal w rodzinnej atmosferze, więc dyrektor lub zastępca często zaglądają do projektów takich ogłoszeń. Są one pisane zresztą w sposób standardowy, a te standardy wszyscy w firmie znają.

Trudno powiedzieć, kto precyzuje wymagania dotyczące stanowiska pracy. Tu wszystko toczy się kolegiально – firma nie jest duża. Kierownictwo spotyka się codziennie, na bieżąco omawia się różne sprawy – jak powiedziano, jeśli jest sytuacja, że potrzebny jest pracownik, mówi się o tym i decyduje, kogo przyjąć (lub awansować). Te gremia decyzyjne są płynne – jeśli kogoś nie ma z kierownictwa, to pozostali decydują, później przekazuje się wszystkim informacje. Nie można mówić o jakiejś koordynacji procesu rekrutacji w sensie dosłownym: kierownicy decydują z grubsza, kto ma przyjść (lub przejść) na dane stanowisko, a jeśli firma potrzebuje kogoś z zewnątrz, daje ogłoszenie do prasy.

Pilnie analizowane są ogłoszenia rekrutacyjne konkurentów. Może nie systematycznie, ale dość często dyrektor zagląda do nich w internecie, z tego powodu, że jest to jakiś wskaźnik zapotrzebowania na ludzi w firmach, a pośrednio – wskaźnik tego, jak sobie radzą na rynku inne firmy. Śledzi się też informacje prasowe na temat konkurentów. Tam również znajduje się mnóstwo informacji o nich – w różnych materiałach: reklamowych, publicystycznych itp. Firma raczej nie podkupuje pracowników, ale zdarzyło się kilka razy, że i Hand-Prod podkupiono pracownika. Firma jednak orientuje się co do ewentualnych dobrych kandydatów na przyszłość, bo korzysta z „donosów” pracowników uczestniczących w przetargach.

W umowach o pracę zamieszcza się klauzule dotyczące ograniczeń w odchodzeniu z firmy osób, w które dużo się zainwestowało, na przykład opłacając ich kosztowne szkolenia (rozmówca nie chciał szczegółowo określić, jakie to są klauzule).

Zwalnianie pracowników

Ostateczna decyzja o zwolnieniu należy do prezesa. Wniosek stawia kierownik działu, następnie akceptuje go dyrektor pionu (dywizji) i na koniec decyzję podpisuje prezes.

Nigdy nie było w Hand-Prod żadnych zwolnień grupowych.

Zwolnienie pracownika z inicjatywy firmy jest naprawdę rzadkie. Rozmówca przypomina sobie jeden taki przypadek: wyrażono zgodę, by pracownik opuścił firmę za porozumieniem stron.

Jeśli pracownik ma taką wolę, by opuścić firmę, idzie się mu na rękę i kończy umowę za porozumieniem stron. Rozmowę decydującą o zwolnieniu przeprowadza zwierzchnik, ale nie on jest jedynym inicjatorem zwolnienia – opinia niekorzystna dla pracownika jest znana wszystkim. Jak już wspomniano, jest to mała firma, więc wszyscy o sobie wiele wiedzą, a zwłaszcza o pracy każdego z zatrudnionych.

2.3. Selekcja kandydatów

W Hand-Prod nie ma skomplikowanych technik selekcyjnych. Sprawdza się dokumentację, wszystkie dyplomy, certyfikaty itp., a potem przeprowadza rozmowę z kandydatem. Oglądu dokumentów dokonuje pani odpowiedzialna za HR. To ona mówi, które świadectwa kandydata trafiły do firmy. Rozmowę kwalifikacyjną przeprowadza kierownik działu – przyszły bezpośredni przełożony pracownika. Informacje na temat jej przebiegu przekazuje innym, a przede wszystkim prezesowi i dyrektorowi generalnemu. Trudno jednak powiedzieć, że to jest ich decyzja – formalnie podpisują jedynie umowę z nowym pracownikiem, a tak naprawdę sprawę rozstrzyga kierownik działu.

Nie ma w firmie żadnych wzorów kwestionariuszy wywiadu. Nie stosuje się żadnych testów ani próbek pracy. Nikt nie był specjalnie szkoleny w dziedzinie selekcji. Nietrafieni pracownicy się nie zdarzają. Zresztą nowych pracowników mało się przyjmuje.

2.4. Adaptacja

Trudno mówić o okresie adaptacji w dosłownym tego słowa znaczeniu. Nowy pracownik zawsze jest przyjmowany na 3-miesięczny okres próbnny. Jest to czas, gdy przygląda mu się bacznie kierownictwo. Nie oddaje się go nigdy pod czyjąkolwiek opiekę, ale musi w tym czasie wykonywać swoje obowiązki, wiedząc przy tym, że jest przedmiotem zainteresowania kolegów i zwierzchnika. Po okresie próbnym, jeśli zostaje w firmie (a zazwyczaj tak się dzieje), dostaje umowę na czas określony (na rok). Wtedy można mu się przyjrzeć jeszcze dokładniej i ocenić jego możliwości

na wielu polach. Nowy pracownik podlega również na ogólnych zasadach ocenom okresowym. Dopiero po pomyślnej próbie rocznej dostaje umowę na czas nieokreślony.

Można więc powiedzieć, że stosuje się tu swoistą adaptację trwającą trzy miesiące i jeden rok, bo dopiero po tym czasie uznaje się pracownika za naprawdę godnego zaufania.

Nie istnieją metody sformalizowanego coachingu. Nie oddaje się nowego pracownika pod formalną opiekę któregoś ze starszych pracowników.

2.5. Ocenianie pracowników

Jak wspomniano wyżej, oceny to poważna sprawa. W Hand-Prod przywiązuje się do nich dużą wagę. Są bardzo sformalizowane.

Firma ma specjalne kwestionariusze ocen. Są na nich zapisane pytania odpowiadające dziedzinom, w których pracownik musi się zasłużyć. Takich pytań jest pięć. Ocenia bezpośredni przełożony pracownika. On wypełnia kwestionariusz ocen (z pięcioma pytaniami otwartymi). W każdej dziedzinie pracownik oceniany jest na skali pięciostopniowej (1–5). Suma punktów jest ważna, ale grono podejmujące decyzje kadrowe przygląda się też każdej dziedzinie, czy na przykład w dziedzinie X ocena przełożonego nie jest zbyt niska, a jeśli jest, to dlaczego. Pracownik, który podlega ocenie, jest mniej więcej zorientowany, jak został oceniony w poszczególnych sferach, ale sposób przeprowadzenia rozmowy oceniającej zależy w pewnej mierze od osobowości kierownika – jedni pracownicy dowiadują się więc o sobie (feed back) więcej, inni mniej, jako że nie ma żadnych procedur formalnych powiadamiania pracownika o wynikach oceny. Miejsce ma natomiast rozmowa, która z natury rzeczy toczy się pod dyktando zwierzchnika o takiej lub innej osobowości (bardziej lub mniej zainteresowanego tym, by pracownika powiadamiać o swojej opinii).

Kwestionariusze wypełnione przez bezpośredniego przełożonego trafiają do kierownika działu. On dokonuje akceptacji oceny. Może się z nią nie zgodzić, może ją złagodzić, może ją zaostrzyć (w takich przypadkach rozmawia z bezpośrednim przełożonym pracownika, który dokonał oceny).

Ocenę wystawioną przez kierownika działu akceptuje dyrektor generalny. Jego podpis widnieje na każdej ocenie okresowej. Kierownicy działów podlegają ocenie dyrektora pionu.

Kierownicy działów oceniani są też przez podwładnych. Ankiety do oceny zwierzchnika są anonimowe. Jest on oceniany w następujących płaszczyznach:

- panowanie nad emocjami
- nadużywanie stanowiska
- agresywność
- sprawiedliwość
- pomaganie podwładnym w rozwiązywaniu problemów.

Każdej ze sfer przyporządkowana jest skala punktowa. Nie stosuje się natomiast samooceny.

2.6. Motywowanie pracowników

Płace w firmie są przeciętne, niższe niż za granicą, ale porównywalne do krajowych. Formuła płac jest zróżnicowana w zależności od tego, czy dotyczy pracowników biura czy pracowników rejonowych (terenowych). Biurowi otrzymują stałą pensję oraz premię regulaminową (która jest uznaniowa w tym sensie, że można ją zmniejszyć lub jej pozbawić). Pracownicy terenowi otrzymują wynagrodzenia w postaci części stałej, a to część ruchoma, zależna od wyników sprzedaży produktów.

Podwyżki płac są regulą. Jak wspomniano, raz w roku dokonuje się ocen okresowych pracowników. Po tych ocenach płyną wnioski personalne – o podwyżce, o ucięciu premii (rzadko). Podwyżki są bardzo sformalizowane. Wnioski podwyżkowe idą bezpośrednio po ocenach i są prawdziwym następstwem wyników oceny. To samo dotyczy zmniejszenia premii. Są pracownicy, którzy dostają podwyżki niemal co rok, a są też tacy, którzy przez kilka lat ich nie otrzymali.

Płace są zróżnicowane, ale nie można na ten temat zbyt dużo mówić. Płace to temat tabu. Nikt nie wie nic o płacy, o premii i o nagrodzie kolegów z pracy. Są to informacje objęte tajemnicą. Utajnienie tych kwestii przyniosło wiele dobrego. Kiedyś ustawicznie plotkowano, porównywano, obecnie temat został ucięty.

Nagrody są rzadkością, ale dzięki temu są bardzo cenione. Świadczą o prawdziwym wyróżnieniu pracownika, są przedmiotem dumy. Nagradza się przeciętnie pięciu pracowników rocznie. Podstawy są całkowicie niesformalizowane. Kierownicy działów stawiają wnioski, których podstawą jest tylko uznanie, pozytywne wrażenie, wyróżnianie się na tle innych. To odczucie jest subiektywnym odczuciem kierownika. Ale nie zdarza się, że nie jest ono oparte na rzeczywistych dokonaniach, bo przecież praca każdego jest obserwowana i wszystko daje się zweryfikować oczami innych. Żaden kierownik nie pozwoli sobie na postawienie wniosku wobec osoby, która na to nie zasługuje. Trudno przytoczyć jakiegokolwiek kontrowersje co do zasadności wniosku, co najwyżej – spośród większej liczby zgłoszonych i zasługujących na wyróżnienie trzeba wybrać pięć osób, co czasem nie jest łatwe.

Nagrody roczne składają się najczęściej z trzech „części”: nagrody pieniężnej, prezentu od firmy (wartościowego) i publicznej pochwały.

Kar praktycznie nie ma. Formą kary jest zmniejszenie premii, co zdarza się niezmiernie rzadko. Zwolnienia w ciągu ostatnich lat można policzyć na palcach jednej ręki, a zwolnienie jest karą najbardziej drastyczną – innych nie ma.

Awanse są następstwem oceny pracowniczej, jeśli jest miejsce dla awansowanego. Są też następstwem tego, co o tym pracowniku wiadomo, co kto sobą reprezentuje. Nie można powiedzieć, że są duże możliwości awansu, ponieważ nie ma dużych ruchów kadrowych. Jest pełna stabilizacja. Ale jeśli zwalnia się miejsce z takich czy innych względów, zawsze jest droga otwarta do awansu dla pracowników.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

W Hand-Prod przywiązywana jest duża waga do szkoleń. Zresztą firma ma taki charakter, że nie mogłaby funkcjonować, gdyby pracownicy ustawicznie się nie szkolili. Pojawiają się nowe produkty – aparaty, urządzenia do sprzedania, więc pracownicy muszą poznać ich naturę, sposób zastosowania, słabe strony itp. Dotyczy to przede wszystkim pracowników terenowych, którzy zajmują się bezpośrednio sprzedażą. Rozmówca nie wyobraża sobie, by nie potrafili odpowiedzieć na każde pytanie potencjalnego klienta. Od ich orientacji zależy wielkość sprzedaży, od wielkości sprzedaży zależy część ich wynagrodzenia. Są więc bardzo zainteresowani zdobywaniem wiedzy i chętnie uczestniczą w szkoleniach. Kierownictwo firmy zdaje też sobie sprawę, że im pracownik więcej wie o produktach firmy, tym lepsze będą efekty sprzedaży tych produktów.

Druga sfera, którą trzeba na bieżąco aktualizować, to znajomość przepisów prawnych, które w takim tempie zmieniają się w naszym kraju, jak nigdzie indziej. Nowe przepisy muszą być natychmiast poznane przez wszystkich pracowników.

Generalnie, organizuje się szkolenia w takich dziedzinach, jak:

- przepisy prawa
- właściwości produktów sprzedawanych
- techniki sprzedaży
- metody sprzedaży bezpośredniej (zachęcanie klienta do kupna itp.)
- metody kreowania potrzeby (przekonywanie, że warto mieć dany produkt, choć w tej chwili nie odczuwa się takiej potrzeby).

Planowanie szkoleń odbywa się na poziomie działów. Każdy dział planuje szkolenia i organizuje je. Ostateczną decyzję o szkoleniu podejmuje kierownik działu, ale jest ona w jakiś sposób konsultowana w zarządzie.

Szkolenia planuje się na jeden rok.

Propozycje szkoleń przedstawione przez działy są przedmiotem dyskusji w zarządzie firmy, gdzie ustala się koszty, korzyści, preferencje itp.

Szkolenia odbywają się w siedzibie firmy lub w innym miejscu w kraju (najczęściej w ośrodku wypoczynkowym) lub za granicą.

Jeśli chodzi o szkolenia w zakresie prawa, to Hand-Prod współpracuje z kilkoma kancelariami prawniczymi. Szkolenia polegają na tym, że przychodzą specjaliści i przekazują wiedzę na temat nowych przepisów oraz ich zastosowania. Firma ponosi w związku z tym wysokie koszty. Firma ma jednego prawnika zatrudnionego, ale on nie może znać się na wszystkich dziedzinach prawa.

W szkoleniach uczestniczą wszyscy pracownicy, w tym sensie, że nie ma takiej grupy, która by szkoleniom nie podlegała. Kierownictwo też się szkoli.

Nie ma żadnej komórki odpowiedzialnej za szkolenia. Każdy kierownik działu odpowiada za poziom szkoleń i sposób ich przeprowadzenia oraz za to, jaką część środków na nie przeznaczają. Ma on pełną autonomię w wydawaniu środków, którymi dysponuje, i od niego zależy, czy przeznaczy je

na szkolenie czy na inne cele. W jednym dziale wydaje się dużo na szkolenia, a w innym mało – to zależy od specyfiki działu i opinii jego szefa.

Poza pracownikami szkoli się też lekarzy, którzy mają wprowadzać produkty firmy na rynek.

Na szkolenia wydaje się procent środków obliczony od wysokości obrotu firmy, czyli jakieś kilkadziesiąt tysięcy złotych rocznie, obrót firmy natomiast wynosi 140 mln zł rocznie. Dwudniowe szkolenie kosztuje średnio blisko 6–7 tys. zł. Nie było dotąd szkoleń, które można by ocenić źle. Na ogół wszystkie są dobre lub bardzo dobre. Pracownikom dofinansowuje się również studia podyplomowe. Nie finansuje się studiów na poziomie wyższym (regularnych „pomaturalnych”) ani nauki języków obcych.

Firma nie pozyskuje żadnych środków na szkolenia z Unii Europejskiej.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

W Hand-Prod bardzo dokładnie ustalony jest zakres obowiązków i odpowiedzialności. Inaczej być nie może, bo każde stanowisko pracy wymaga odmiennych, poważnych kwalifikacji. Nie ma pracowników do wszystkiego – każdy zna się na pewnej sferze działań, a odmiennosc tych sfer jest duża. Firma operuje bardzo różnymi ofertami: od lekarstw i środków paramedycznych, po wysoce wyspecjalizowaną aparaturę. Kooperuje z placówkami o bardzo różnym profilu. Jeden pracownik nie może wykonywać obowiązków na wszystkich czy wielu polach, bo temu nie sprostą. Nawet zastępstwa zdarzają się bardzo rzadko. Z powodu tak silnej specjalizacji nie ma mowy o rotacji stanowisk.

Bardzo wyraźny jest podział strukturalny. Istnieje pięć pionów zwanych dywizjami. Są one bardzo autonomiczne. Dyrektor dywizji właściwie samodzielnie kieruje swoją komórką. Kooperacja między dyrektorami jest daleko posunięta, ponieważ w tak małej firmie wszystko trzeba ze sobą uzgadniać, ale jednocześnie w zakresie decyzyjnym w dywizjach panuje bardzo duża samodzielność.

Przestrzega się tego, by dla każdego pracownika został ustalony odpowiedni zakres obowiązków. Stanowiska kierownicze są jak najbardziej wyodrębnione. Nie ma żadnych wątpliwości, kto jest menedżerem, a kto nie. Duży zakres autonomii kierowników w podejmowaniu decyzji oznacza, że trzeba zawsze dokładnie wiedzieć, kto może daną decyzję podjąć, a kto nie.

3.2. Komunikacja

Formalne polecenia służbowe przesyłane są mailem. To jest podstawowa forma komunikowania się. Każdy pracownik musi śledzić pocztę elektroniczną. Pisma są rzadkością, z tego powodu, że firma i tak tonie w papierach. Na ogół tworzy się je, by przekazać informacje z zewnątrz.

Informacje o zadaniach bieżących w zasadzie nie muszą być przekazywane, bo obowiązki są oczywiste dla pracowników. Informacje o zadaniach o perspektywicznych planach w większej skali przekazywane są na zebraniach wszystkich pracowników dywizji, które odbywają się zazwyczaj raz na kwartał (na pewno nie rzadziej). Ważne informacje, które muszą docierać do wszystkich, to częste w Polsce nowelizacje prawa. Temu poświęcone są szkolenia, ale same wiadomości o nich przekazywane są na zebraniach.

Możliwości komunikowania się pracowników ze wszystkimi kierownikami i dyrektorami dywizji i kierownikami działów są nieograniczone. Drzwi do gabinetu prezesa są stale otwarte. Każdy może tu wejść o każdej porze. Nie ustala się tzw. godzin przyjęć, bo panuje tu atmosfera pełnej komunikacji. Rzadko odmawia się rozmowy – jedynie wówczas, gdy naprawdę trzeba zrobić coś innego w danej chwili. Ustalany jest wówczas inny termin (np. za godzinę, jutro). Wszyscy z kierownictwa firmy zawsze odpowiadają na maile, są wręcz zobowiązani do odpowiadania na pytania i uwagi przesyłane pocztą elektroniczną. Tego wymaga kultura korporacyjna.

Co miesiąc odbywają się zebrania menedżerów: dyrektorów dywizji oraz kierowników działów. Na tych zebraniach poruszane są różne tematy, ale zawsze obraduje się nad tym, jak skłonić odbiorców firmy do zapłacenia należności. Rynek produktów firmy jest bardzo wrażliwy, bo odbiorcy często cierpią na brak środków. Na zebraniach kierownictwa ocenia się każdą dywizję. Analizuje się wyniki w trzech aspektach:

- miejsca zakupu produktów
- systemów płacenia za produkty
- skali wywiązywania się ze zobowiązań finansowych odbiorców.

3.3. Reprezentacja. Partycypacja

Związki zawodowe w firmie nie funkcjonują. Prawdopodobnie istnieje ktoś, kto pełni funkcję tzw. męża zaufania, ale raczej nie jest to funkcja stała. Pracownikom nie potrzeba reprezentacji, bo relacje są bardzo otwarte, firma nieduża, powiązania silne – wszystko można uzgodnić bez formalnej reprezentacji. Nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, czy istnieje partycypacja. Formalnej partycypacji nie ma. Nie ma żadnych kanałów, spisanych procedur uczestniczenia pracowników w podejmowaniu decyzji. Dyrektorzy dywizji są bardzo samodzielni. To, czy korzystają z sugestii podwładnych, zależy od osobowości kierującego. Ale trzeba tu podkreślić otwartość i gęstość kontaktów wszystkich ze wszystkimi. Jeśli ktoś ma jakieś uwagi czy wątpliwości, to je zgłasza, a okazji ku temu ma wiele. Pracownicy nie rzucają jednak jakiegokolwiek wielkiej masy postulatów. Raczej każdy pilnuje swojego podwórka, wie, czym ma się zajmować – i tym się zajmuje. Pracownicy wykonawczy nie dążą do podejmowania decyzji w ważnych decyzjach.

Pracownicy korzystają jednak z każdej możliwości przekazania kierownikom wszelkich uwag, próśb i postulatów w rozmowach twarzą w twarz. Nie ma jakichkolwiek blokad w przekazie informacji i to jest także ważny element udziału pracowników w zarządzaniu firmą.

Czy zachęca się pracowników do większej aktywności na tym polu? Nie dosłownie – zachętą jest klimat otwartości.

Na szczególną uwagę zasługuje to, że pracownicy też szukają nowych produktów na rynkach światowych, sami starają się docierać do informacji o jakichś hitach. Czasem się to udaje. To jest ich wkład w działalność firmy.

3.4. Integracja pracowników. Atmosfera pracy

Atmosfera w firmie jest bardzo dobra (rozmówca mówi to z pełnym przekonaniem). Firma dba o ludzi. Ważnym czynnikiem integrującym z firmą jest jej stabilność, dobra sytuacja, poczucie pewności zatrudnienia. Poza tym oferuje rozległe świadczenia socjalne: ubezpieczenia grupowe w towarzystwach ubezpieczeniowych, które pobierają mniejsze stawki, ubezpieczając grupę; program emerytalny, za który składki wpłaca pracodawca; możliwość korzystania z przychodni, za którą abonament opłaca pracodawca (a są tam specjaliści wielu dziedzin medycyny).

Istnieje fundusz socjalny, z którego czerpią korzyści wszyscy pracownicy. Te korzyści to: dofinansowanie urlopów (zwłaszcza pobytu we własnym ośrodku wczasowym), udzielanie pożyczek, bezzwrotne zapomogi dla pracowników w ciężkiej sytuacji życiowej, paczki świąteczne dla wszystkich pracowników (także dodatkowo dla dzieci), bony towarowe na zakupy w określonych sklepach, karnety na basen.

Trudno porównywać pracę poszczególnych dywizji ze względu na całkowicie różne profile działania, inne kryteria efektywności, inny skład personalny itp. Porównywać można tylko skład dyrektorski pod względem umiejętności menedżerskich – są tu lepsi i gorsi; słabi i mocni.

Konflikty, jeśli się zdarzają, wynikają z różnic osobowości ludzi. To są zawsze spory indywidualne, napięcia personalne. Nie było nigdy żadnych konfliktów typu grupowego, żadnych poważnych sporów. Ewentualne animozje nie dotyczą zarobków. W 2001 roku utajniono ich wysokość, a także wysokość premii i nagród (poza tymi, które ogłasza się publicznie – dla pięciu pracowników rocznie). Ta zasada bardzo dobrze się sprawdza – pracownicy przestali się kłócić o przysłowiowe 100 zł. Ale jawne jest na przykład skierowanie na szkolenie do atrakcyjnych miejscowości, które zawsze jest przedmiotem zabiegów pracowników. Wiele osób chciałoby jechać, ale nie wszystkich można skierować. Zwykle kieruje się na szkolenie pracowników jednego działu. I wtedy pracownicy innych działów są przeważnie rozczarowani, zadając pytanie: „dlaczego nie my?”.

Decyzje w sprawie korzystania z Funduszu Socjalnego zapadają zawsze kolektywnie – zbiera się odpowiednia komisja i decyduje.

Własny wkład prezesa w budowanie dobrych stosunków jest w firmie taki sam, jak wszystkich innych kierowników. Stara się być sympatyczny.

Nie ma żadnych nieformalnych przywódców, bo nie ma takiej potrzeby. Nie tworzy się klimatu do forsowania jakichś interesów niezgodnych z działaniem firmy.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia swoją konkurencyjność jako raczej silną. W dwóch ostatnich latach poziom jej konkurencyjności się nie zmienił. W najbliższej przyszłości konkurencyjność firmy wzrośnie.

Mocne strony firmy są następujące:

- właściciele są bardzo serdeczni i osobiście interesują się losem pracowników
- działania kierownictwa pozbawione są stronniczości
- wszystkie sprawy kontrowersyjne są starannie wyjaśniane
- dyrektorzy troszczą się o pracowników
- wszelkie napięcia między kierownikiem a pracownikiem są analizowane
- wszelkie decyzje dotyczące pracownika zapadają po rozmowach z nim; jeśli pracownik „narozrabia” – wyjaśnia sprawę z kierownikiem
- jeśli zapada decyzja o zwolnieniu – zawsze rozwiązuje się umowę „za porozumieniem stron”, przyjmując formułę korzystną dla pracownika
- istnieje bardzo rozbudowany system szkoleń merytorycznych i integracyjnych.

Natomiast słabymi stronami jest:

- lokalizacja – są prawie 2 km do najbliższego przystanku autobusowego (czasem pracownicy korzystają z busa TESCO, z którym sąsiaduje firma)
- mały parking samochodowy (choć budowany jest już większy).

Innowacyjność w firmie polega na wprowadzaniu nowych produktów na rynek polski. Nastawienie na innowacyjność ma dwa motywy:

- wysledzić produkt, który „rzuca na kolana”: szuka się ich na całym świecie; szukają wszyscy – od właścicieli firmy po pracowników wykonawczych
- wprowadzić nowe metody sprzedaży: w tym zakresie prowadzone są specjalne szkolenia lub tworzone są układy z firmą „niekonkurencyjną”, z którą Hand-Prod oferuje wspólny produkt.

Plany na najbliższe lata to właśnie poszukiwanie nowych rozwiązań w tych dwóch zakresach.

Nowością jest własna stacja dializ. Firma posiada już osiem takich stacji. Oferta korzystania ze stacji dializ to element relatywnie nowego zakresu działalności – usług medycznych.

Firma działa wyłącznie na rynku krajowym. Ten rynek się nie poszerza. Źródłem rozwoju mogą więc być tylko nowe produkty, które dostaną się do niej w celu sprzedaży.

Firma rozwija się dobrze. Planuje więc nowe inwestycje w postaci nieruchomości. Powstaje już nowy budynek firmy – w obecnym robi się za ciasno. Zakupiono też działkę w sąsiedztwie, przeznaczoną na parking samochodowy.

Firma Hand-Prod nieprzerwanie od chwili powstania zwiększa obroty ze sprzedaży. Od kilku lat wzrost obrotów jest szczególnie znaczący. Średniorocznie firma zwiększa obroty o około 20–30%. Znalazło to odbicie w rocznych nagrodach (trzykrotnie) „Gazeli Biznesu” dla najszybciej rozwijających się firm polskich (nagrodę przyznaje redakcja „Pulsu Biznesu”).

Dobłą ilustracją dynamiki rozwoju firmy jest awansowanie w rankingu największych polskich przedsiębiorstw w latach 2002–2003 o 98 miejsc w górę z miejsca 738 na 640.

4.2. Potencjał konkurencji

Zmiany, które firma chce osiągnąć, to jeszcze mocniejsza obecność na rynku usług medycznych. Oznacza to stopniowe osłabianie konkurentów.

Do śledzenia ogłoszeń rekrutacyjnych konkurentów oraz poczynań firm konkurencyjnych (skali ich sukcesów i porażek) używany jest internet. Internet to główne źródło danych o konkurentach. Nie ma lepszego. Analizuje się też informacje prasowe na temat konkurentów, w różnych materiałach: reklamowych, publicystycznych itp.

Każda dywizja ma swego konkurenta głównego i pomniejszych. Najwięksi konkurenci to przedstawicielstwa firm produkcyjnych, które sprzedają swoje produkty bezpośrednio. Mają one większą siłę przebicia, są lepiej zorientowane na rynku (bo część z nich dłużej działa, więc mają swoje kontakty i układy), a przede wszystkim mają więcej środków na marketing. Nie można wskazać głównego konkurenta całej firmy.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Relacje firmy z samorządem lokalnym są dobre. Firma sponsoruje przedsięwzięcia placówek medycznych, niezależnie od tego, gdzie są ulokowane. Działa też na rzecz społeczności lokalnej.

Hand-Prod bierze udział także w finansowaniu infrastruktury drogowej na terenie gminy, finansowaniu wyjazdów wakacyjnych dzieci z najuboższych rodzin, w organizowaniu imprez kulturalno-rozrywkowych lokalnego Ośrodka Kultury „Arsus”, w organizowaniu i przeprowadzaniu badań profilaktycznych w ramach trwania „Dni Ursusa”, wspiera młodzieżową drużynę działającą przy Klubie Sportowym Ursus, lokalną fundację „Salus”, której przekazuje sprzęt medyczny, biurowy i ogólnie

służący potrzebom lokalnej społeczności, wspiera też drużynę harcerską i związane z nią Koło PTTK.

Za działalność charytatywną członkowie zarządu zostali odznaczeni przez Prezydenta RP Złotym Krzyżem Zasługi oraz licznymi nagrodami lokalnymi.

Firma corocznie przekazuje nieodpłatnie część rozprowadzanych przez siebie artykułów dla chorych na cukrzycę kołom Polskiego Stowarzyszenia Diabetyków, szpitalom oraz bezpośrednio chorym, niezamożnym ludziom. Przedstawiciele terenowi organizują szkolenia dla pacjentów i lekarzy pierwszego kontaktu.

5. Podsumowanie

Firma ma stabilną pozycję na rynku i poczucie własnej wartości. Jej perspektywy oceniane są jako bardzo dobre.

Główne cele firmy na najbliższe lata to:

- dalszy rozwój firmy i rozszerzenie asortymentu
- osiągnięcie dominującej pozycji w kraju w zakresie kilku wybranych produktach, na których najbardziej firmie zależy.

Firmie zależy na najlepszej pozycji na rynku dystrybutorów leków w Polsce dla lecznictwa zamkniętego. Przewiduje się, że w najbliższych trzech latach udział Hand-Prod na tym rynku wyniesie 10%. Firma chce jednocześnie utrzymać pozycję lidera w dystrybucji produktów kierowanych do ludzi chorych na cukrzycę, produktów służących do samokontroli poziomu glukozy.

Barierą naturalną rozwoju jest wielkość firmy. Potencjalnie mogłaby ona działać na szerszą skalę i zapewne jeszcze sprawniej, gdyby zatrudniała więcej osób. Trzeba założyć, że przy dużej efektywności każdego pracownika – większa ich liczba wywoływałaby obiektywnie większe rezultaty. Trudno wskazać wewnętrzne bariery w postaci nieefektywności jakiegoś działu czy któryś osób – nie istnieją. Przeszkodą dla każdej firmy funkcjonującej w Polsce jest niewątpliwie niestabilność prawa. Sprawy podatkowe też szwankują, ale firma nie odczuwa tego specjalnie mocno – ot tak, jak inni przedsiębiorcy. Oczywiście, zawsze mogłoby być stabilniej pod każdym względem, co na pewno odbiłoby się na szybszym rozwoju.

W czasie wielu lat swojej działalności firma Hand-Prod otrzymała wiele nagród, wyróżnień i certyfikatów zarówno od instytucji opiniotwórczych, jak i od związków i stowarzyszeń, z którymi współpracuje i które wspiera. Do najważniejszych należą:

- Medal Europejski przyznawany przez Business Centre Club, otrzymany w latach 2002, 2003, 2004
- Nagroda Kryształowego Kolibra przyznawana przez Zarząd Główny PSD, otrzymana w roku 2000

- certyfikat potwierdzający przynależność do Klubu „Gazele Biznesu”
– grona najbardziej dynamicznie rozwijających się firm, otrzymany
w latach 2000, 2002, 2003.

EWA KARPOWICZ

SPÓŁDZIELNIA PRACY RĘKODZIEŁA LUDOWEGO I ARTYSTYCZNEGO (CEPELIA)

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data wywiadu: 12 maja 2006 roku
Miejsce wywiadu: Opole
Rozmówca: prezes zarządu

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Cepelia to firma z olbrzymimi tradycjami, działająca od wielu dziesięcioleci. Dawniej Cepelia oferowała tkaniny artystyczne, gobeliny, pościel haftowaną, szynele, porcelanę natryskowaną. W 1972 roku zatrudnienie wyglądało następująco: 60 osób w dziale porcelany, 30 w dziale tkactwa i 60 – dziewiarstwa. Dziewiarstwo w 1975 roku oddano w całości innej spółdzielni pracy.

Działalność Cepelii była kiedyś bardzo rozległa: w latach 70. współpracowała z blisko 300 osobami, w tym z 150 twórcami ludowymi, natomiast obecnie różne formy współpracy dotyczą zaledwie 11 osób.

1.2. Profil działalności

Obecnie Cepelia zajmuje się jedynie zdobieniem porcelany, tkactwem artystycznym (w małym zakresie – tylko gobelinami robionymi na zamówienie) oraz witrażami w małych formach (nieokiennymi, ale ozdobnymi

brytami witrażowymi). Twórcy ludowi przynoszą półfabrykaty: wyroby pomalowane, wyrzeźbione, wyskrobane itp., a w firmie odbywa się „wypał” i kontrola jakości.

1.3. Sytuacja biznesowa

Jak wspomniano wyżej, działalność firmy uległa w ostatnich kilkunastu latach zasadniczej zmianie: znacznie się skurczyła, zakres wyrobów się zmniejszył, asortyment zaś zmałał.

1.4. Zatrudnienie

Firma liczy sobie w tej chwili 21 osób:

- 11 twórców ludowych
- 2 sprzedawców w galerii
- 1 pracownik gospodarczy
- 1 plastyk
- 6 pracowników administracji.

Z twórcami ludowymi Cepelia zawiera spółdzielczą umowę o pracę nakładczą. Należą oni do całkowicie wyodrębnionej kategorii – trudno ich porównać z pozostałymi pracownikami.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia

W przypadku tej firmy nie można mówić o jakimkolwiek planowaniu zatrudnienia. Opiera się ono na pracy twórców ludowych, których stała grupa współpracuje z nią od bardzo długiego czasu. Były prezes Cepelii skupiał ludzi parających się twórczością ludową i zebrał grupę, która jest wierna firmie do dziś.

Twórcy pracują w systemie akordowym: otrzymują honorarium za każdą sztukę wyrobu. Nie da się na rzecz firmy robić nic ponad to, co znajduje zbyt, a z tym jest duży problem. Kierownictwo stara się nie stracić dobrych twórców, ale nie próbuje powiększać ich składu, bo nie sprzedałaby większej liczby wyrobów. W administracji też od wielu, wielu lat są stali pracownicy. Są to osoby stanowiące od lat „rodzinę”. Nic się pod tym względem od lat nie zmienia.

Planowanie w ogóle nie jest potrzebne.

2.2. Rekrutacja i selekcja kandydatów

Nie istnieje tu żadna forma rekrutacji ani selekcji. Od lat nikogo nie przyjmuje się do pracy. Administracja to stałe grono pracujące tu od 15–20 lat, podobnie jak twórcy ludowi. Dla Cepelii pracują niekiedy całe rodziny artystyczne. Generalnie, aby stać się pracownikiem firmy, trzeba poddać się egzaminowi, który polega na:

- wykonaniu w domu kroszonek (są one przynoszone przez autorów i oceniane przez kierownictwo Cepelii)

- wykonaniu kroszonki na miejscu pod okiem komisji, która sprawdza umiejętności autora.

Nie można też mówić o żadnej konkurencji ze strony innych firm w dziedzinie rekrutowania pracowników. Cepelia to specyficzna firma, jedyna w swoim rodzaju. Ale poważną konkurencją są dla niej jej byli pracownicy, którzy podjęli własną działalność gospodarczą. Trudno ustalić konkretną liczbę, ale na pewno jest ich kilkudziesięciu. Odeszli z firmy, bo uznali, że własna działalność bardziej im się opłaca. Niektórzy produkują wyroby na poziomie zbliżonym do wymaganego w Cepelii (czyli wysokim), ale dla niektórych jest to typowa chałtura, zaniżają jakość. Niestety też często twórcy ci powołują się na koneksje z Cepelią, a czasem nawet reklamują swoje dzieła, jako wyroby Cepelii, co jest sprzeczne z prawem.

2.3. Zwolnienia

W latach 70. niektóre twórczynie nie sprostały zadaniom i nie mogły kontynuować pracy dla Cepelii. Nigdy jednak nie było na tym tle konfliktów. Poza tym nie zdarzyło się zwolnienie pracownika – ani z administracji, ani twórcy. W administracji odejścia są tylko na emeryturę lub (raz) w wyniku likwidacji działu (rachunkowości).

2.4. Adaptacja

Adaptacja praktycznie nie istnieje – z powodów podanych wyżej. Nie ma też mowy o jakiegokolwiek fluktuacji.

2.5. Ocenianie pracowników

Żadne procedury oceniania nie istnieją. Pracownicy znają się od bardzo wielu lat i dokładnie wiedzą o sobie wszystko. Każdy stara się pracować jak najlepiej, bo każdy chce tę pracę utrzymać ze względu na bardzo wysokie bezrobocie na Opolszczyźnie. Zaangażowanie jest więc naprawdę bardzo duże. Wszyscy pracownicy są przecież jedną dużą rodziną.

2.6. Motywowanie pracowników

Nastąpiła zasadnicza zmiana w sytuacji twórców pracujących dla Cepelii. Dawniej twórcy pochodzący z podopolskich wiosek uprawiali swoje gospodarstwa rolne, a w Cepelii jedynie dorabiali. Teraz wiele osób pracuje wyłącznie w Cepelii dla utrzymania siebie oraz rodziny i ta praca stanowi jedyne źródło ich utrzymania. W latach 70. rozpoczęła się wielka migracja (głównie do Niemiec, ale także do Francji) i wiele osób z tego powodu odeszło z firmy.

Formami motywowania twórców do pracy są między innymi:

- premie – tylko w dziale porcelany dla twórców, gdy przekroczą liczbę wyrobów lub w szybkim tempie wyprodukują na zamówienie Cepelii partię towaru, na której firmie zależy
- upominki na święta (drobiazgi od Cepelii plus czasem gotówka)

- tzw. wczasy pod gruszą (dopłaty do relaksu na ogólnych zasadach: badana jest sytuacja rodzinna, dochód na głowę itp.)
- coroczne konkursy zdobienia kroszonek – przy udziale sponsorów.
Sponsorami są: Urząd miasta Opole, Prezydent miasta Opole, Urząd Marszałkowski, Fundacja Cepelia z Warszawy (dawny Centralny Związek Cepelii), Członkowie Stowarzyszenia Twórców Ludowych, Muzeum Wsi Opolskiej, Muzeum Śląska Opolskiego.

Sponsorzy oceniają prace przysłane na konkurs. Przyznawana jest Nagroda Prezydenta miasta Opole. W konkursach mogą uczestniczyć wszyscy twórcy ludowi, także pracownicy Cepelii. Eliminuje się jednak tych, którzy niełojalnie odeszli z firmy i podjęli własną działalność gospodarczą, a teraz podszywają się pod Cepelię. Za pierwsze trzy miejsca przyznaje się dyplomy i nagrody pieniężne. Poza tym są wyróżnienia. Sam udział w konkursie ma duże znaczenie dla twórców, bo mogą się tym wylegitymować na targach sztuki ludowej. Udział świadczy też o tym, że są akceptowani przez Stowarzyszenie Twórców Ludowych jako twórcy rękodzieła artystycznego.

Ważne dla nich jest otrzymywanie tzw. ekwiwalentu chałupniczego, czyli środków na oświetlenie, na dojazdy do Cepelii, na drobne narzędzia, który wynosi 30% od wykonanego akordu. Poza tym otrzymują też ekwiwalent prania odzieży w wysokości 30 zł na kwartał.

Formami motywowania pracowników administracyjnych są:

- wynagrodzenie w postaci płacy zasadniczej oraz dodatku stażowego
- nagrody jubileuszowe
- dofinansowanie wypoczynku.

2.7. Szkolenia i rozwój pracowników

Fundacja Cepelia organizowała w latach 90. szkolenia dla ekonomistów, przedstawicieli rad nadzorczych, prezesów. Teraz już takich szkoleń nie organizuje. Cepelia korzysta natomiast ze szkoleń prowadzonych przez Polekspert Spółdzielnię z o.o. z Warszawy, dotyczących spraw kadrowych, świadczeń ZUS, spraw podatkowych (zwłaszcza dotyczących podatków dochodowych).

Polekspert to bardzo dobra firma. Wysoko ceni się ich kwalifikacje. Cepelia płaci im za szkolenia. Czasami korzystają oni z funduszy Unii Europejskiej do dofinansowania szkoleń i wówczas firma płaci im około 20% ceny.

Materiały, z jakich korzysta Cepelia, są skromne. Otrzymuje od firmy Beck wydawnictwa różnej treści, za które płaci ryczałtem około 300 zł rocznie. Prenumeruje też „Gazetę Prawną”.

Nie można tu mówić o wyborze szkoleń. Wszystko idzie rutynowo: gdy zmieniają się przepisy, trzeba się w tym zakresie przeszkolić. Szkolenia BHP są prowadzone odpłatnie (rutynowo) przez firmę Technonauka Zakład Usług Techniczno-Prawnych.

Na koszt Cepelii prowadzone są też badania okresowe pracowników.

Fundusz szkoleń wynosi rocznie blisko 1000 zł (lub mniej). Nigdy nie finansuje się studiów, studiów podyplomowych ani innych form indywidualnego zdobywania kwalifikacji. Generalnie, o żadnym podwyższaniu kwalifikacji pracowników nie może być mowy z tego powodu, że obecne kwalifikacje, zarówno administracji, jak i twórców, w zupełności wystarczają.

2.8. Perspektywy rozwoju. Planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Żadnych zmian się nie planuje. Perspektywy rozwojowe są nikłe, a w gruncie rzeczy nie ma ich wcale. Firma walczy o przetrwanie.

Pracowników Cepelii obowiązują następujące akty prawne: statut Spółdzielni Pracy, regulamin walnego zgromadzenia, regulamin Komisji Mandatowo-Skrutacyjnej, Regulamin Komisji Wnioskowej, regulamin w sprawie tworzenia i korzystania z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, regulaminy pracy dla pracowników nakładczych, a dla pozostałych pracowników – regulamin zakładowego systemu wynagrodzania.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

Spółdzielnia ma statut, według którego każdy twórca lub pracownik administracji zobowiązany jest przestrzegać regulaminu pracy.

Twórcy otrzymują regulaminy pracy nakładczej. Są w nich zawarte zasady dotyczące: wyboru produktów do realizacji, technologii ich tworzenia, reguł stosunków z Cepelią. Podpisują szczegółowe instrukcje dotyczące wszystkich elementów relacji z Cepelią.

Każdy pracownik administracji ma zakres obowiązków. Jeśli są wszyscy, każdy pracownik doskonale wie, co należy do jego obowiązków; natomiast faktem jest, że od lat wszyscy orientują się we wszystkim (to bardzo mała firma), więc jeśli kogoś brakuje (zwolnienie, urlop itp.), oczywiste jest, że pozostali go zastępują. Wszyscy stanowią jedną rodzinę i musi być ona samowystarczalna.

3.2. Komunikacja

Wśród pracowników administracji jest ciągła komunikacja. Pracowników tych jest sześciu – wszystkie panie, mieszczące się w jednym pokoju. Nie ma mowy o jakichś kanałach formalnych – takie nie istnieją. Wszystko jest przekazywane ustnie. Kontakty między nimi są bardzo ścisłe. Nie można nawet w tym przypadku mówić o poleceniach służbowych, a raczej o wskazaniach, co trzeba zrobić, ale i takie określenie nie jest do końca trafne, bo tak naprawdę każda pani wie, co ma zrobić i dlaczego. Jeśli czasami się przypomina, że ta sprawa wymaga ingerencji albo że pojawiła się jakaś okoliczność i trzeba ją wziąć pod uwagę, to i tak nie można tego nazwać poleceniem.

Kontakty z pracownikami nakładczymi (twórcami) też są częste. Cepelia ma ich telefony, więc porozumiewa się z nimi na bieżąco. Jeśli są pilne zamówienia, można się od razu skontaktować. Dawniej praktykowano tzw. objazdy chałupnicze, czyli cykliczne spotkania w siedzibach twórców w celu utrzymania więzi, a pośrednio i kontroli ich poczynąń. Od kilku lat taka forma kontaktowania nie istnieje. Nawiązuje się kontakt „w razie potrzeby”. Miejsce mają ponadto systematyczne spotkania z każdym twórcą przy okazji przywożenia przez niego dzieła, pobierania surowca, odbioru wynagrodzenia.

W firmie działa internet. Korzysta się z niego tylko w zakresie ogłoszeń o działalności, tzn. reklamuje się własną działalność oraz działalność współpracujących twórców. Nie jest to pokaźny przekaz (adres strony internetowej to www.cepeliaopolska.spoldzielnia.com).

3.3. Reprezentacja pracowników. Partycypacja

Nie ma w firmie reprezentacji załogi, z tego powodu, że jest to mała firma. Istnieje walne zgromadzenie oraz rada nadzorcza, która wybiera prezesa. Nie ma związku zawodowego. Interesy załogi reprezentuje rada nadzorcza.

Udział pracowników w podejmowaniu decyzji jest naturalny i nieformalny: prezes nigdy nie podejmuje żadnych decyzji samodzielnie, jednoosobowo, bez konsultacji z koleżankami. Wszyscy znajdują się przecież w jednym pomieszczeniu. Sprawy bieżące załatwia się na oczach wszystkich bez jakiegokolwiek celebry. Gdy zaistnieje różnica zdań, rozmawia się aż do osiągnięcia ostatecznej decyzji. Prawdopodobnie najczęściej do powiedzenia ma wówczas prezes – więcej od koleżanek, ale poważne rozbieżności opinii zdarzają się bardzo rzadko.

Bardzo istotne decyzje konsultowane są z radą nadzorczą. W jej skład wchodzi: 2 twórców ludowych, 2 pracowników administracji, 1 sprzedawca. Rada nadzorcza wybrana jest przez walne zgromadzenie Spółdzielni. Zarząd rozlicza działalność pod względem jakościowym oraz ilościowym. Jednoosobowo prezes decyduje wyłącznie w sprawach detalicznych, oczywistych.

3.4. Integracja pracowników. Atmosfera pracy

Nie ma żadnych kwestii spornych, konfliktów interesów, zdrażnień itp. Jedyne postulaty, jakie czasem napływają do Prezesa, to propozycje podwyższenia płacy. Jest to natomiast od razu omawiane, przedstawiane są realia i możliwości – zresztą tak naprawdę, to każdy się świetnie orientuje w całości zagadnień, więc i w możliwościach płac. Te postulaty trafiają do prezesa po prostu tak na wszelki wypadek – a nuż się uda.

Jedyne napięcia w historii Cepelii, jakie się pamięta, dotyczyły ludzi, którzy odchodzą, zakładają własną działalność i chałturzą, posługując się marką firmy (rzekoma współpraca z Cepelią). Ale w zasadzie i tu nie można mówić o konfliktach – po prostu ma się im tylko za złe, że

wykorzystują dawną współpracę z renomowaną firmą. Niektórzy zresztą wykonują rzeczywiście wartościowe rzeczy w ramach własnej działalności – i do tych Cepelia nie ma żadnej pretensji; złością ci, którzy serwują klientom produkty poniżej poziomu marki, jaką sobie przypisują.

Przed kilkoma laty miał miejsce jednostkowy przypadek konfliktu – w momencie likwidacji działu księgowości osoba, która go prowadziła, wystąpiła do sądu pracy przeciwko Cepelii; sprawy jednak nie wygrała.

Atmosfera pracy jest bardzo dobra, rodzinna, co już wielokrotnie tu podkreślono.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia własną konkurencyjność jako raczej mocną. W dwóch ostatnich latach nie było istotnych zmian w tej dziedzinie. W kolejnych latach konkurencyjność nie ulegnie zmianie.

Potencjał Cepelii to tradycyjna rzetelność i ustabilizowane działanie. Cepelia jest monopolistą na rynku dzieł twórców ludowych w tym sensie, że jako jedyna firma dysponuje bazą instytucjonalną, sklepami itp. Ale trudno mówić o potencjale przy tak skromnej skali działalności. Jednak od dziesięciu lat Cepelia ma patent na znak firmowy: stylizowany kogucik umieszczony na spodzie porcelanowych wyrobów i witraży – to jest jej siła w konfrontacji z niezależnymi twórcami ludowymi.

Nie stosuje się żadnych innowacji. Próbowano wprowadzać do asortymentu wyrobów szkło malowane, ale nie zdało to egzaminu – było małe zapotrzebowanie. Jedyną innowacją ostatnich lat jest wprowadzenie na wyrobach firmy znaku – herbu miasta Opola. Jedyne realne źródła rozwoju firmy to zmniejszenie kosztów pracy oraz zmniejszenie podatku VAT. Ale czy one się kiedyś w Polsce pojawią? Oczywiście Cepelia też dba o zmniejszenie kosztów egzystencji, na przykład w 2005 roku zlikwidowała jeden sklep z własnymi wyrobami (przy siedzibie zarządu Cepelii) i całość oferty sprzedażnej przeniosła na Rynek opolski. W ten sposób ma jeden sklep zamiast dwóch, ale w dobrym punkcie, a koszty się zmniejszyły. Firma nie może liczyć na żadne inwestycje. Ledwo utrzymuje to, co ma. Ostatnie lata to raczej ograniczanie działalności, asortyment wyrobów jest coraz bardziej ubogi. Na przykład bardzo ważne dla Cepelii były witraże, obecnie natomiast produkuje tylko ich namiastkę: niewielkie płyty witrażowe do ozdoby ścian, drzwi itp. Dziewiarstwo natomiast już od dawna jest poza zasięgiem Cepelii.

Ważna dla egzystencji firmy jest większa ochrona znaków patentowych. Nie może być tak, że byle kto robi jakieś marne wyroby i reklamuje się jako porcelana opolska.

4.2. Potencjał konkurencji

W przypadku Cepelii konkurencją są jedynie byli pracownicy, którzy otworzyli własną działalność gospodarczą i sprzedają wyroby podobne do cepeliowskich. Nie ma więc konkurencyjnych firm, które zagrażają Cepelii lub z którymi musi ona toczyć walkę na jakość lub ceny. Cepelia jest unikatowa pod względem produktów, jakie wytwarza.

Konkurencja istnieje w innym znaczeniu: klienci kupują upominki oraz artykuły artystyczne od innych producentów, bo moda na cepeliowskie wyroby przeminęła. Można więc powiedzieć, że tysiące produktów różnej maści stanowi konkurencję dla naszych opolskich wyrobów sztuki ludowej. Ale z taką konkurencją nie można sensownie walczyć, bo to jest kwestia mód, zmiany upodobań itp., a twórcy ludowi nie mogą (i nie chcą) się przystosować do nowych trendów – oni robią to, co potrafią robić najlepiej.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Zawsze istniały normalne, zdrowe relacje z przedstawicielami władz. Trudno przypomnieć sobie jakiegokolwiek załamanie tych stosunków czy konflikty na linii firma–władza. Owszem, czasem pracownicy Cepelii czują się rozżaleni, że na przykład nie do nich trafiła dotacja, nagroda itp., ale o takie względy władzy zabiegają wszystkie firmy. Żadnych specjalnych powodów do narzekań mieć nie można.

5. Podsumowanie

Cepelia nie ma przed sobą świetlanej przyszłości. Od lat walczy o przetrwanie na trudnym rynku opanowanym przez wielką liczbę różnorodnych, bogatych firm. Zmiany na tym rynku nie są spodziewane. Można ubolewać na przykład nad tym, że piękna porcelana nie nadaje się do eksportu, bo ze względu na swą kruchość było bardzo dużo stłuczek. Wyroby Cepelii trafiają na Zachód jedynie za pośrednictwem indywidualnych turystów.

Pewną zmianą na lepsze było otwarcie sklepu w Warszawie przy Marszałkowskiej (róg Alej Jerozolimskich). Cepelia ma teraz dwa sklepy w Warszawie: przy placu Konstytucji i przy ulicy Marszałkowskiej.

Głównym celem firmy jest przetrwanie na rynku. Najwspanialszym rozwiązaniem byłoby znalezienie bogatego klienta, skorego do stałej współpracy. Cepelia reklamuje się w internecie, w folderach (finansowanych przez samą firmę), na imprezach opolskich, w których bierze udział (np. na targach sztuki ludowej), na imprezach organizowanych w miastach partnerskich Opola w Niemczech, we Francji, we Włoszech. Jednak efekty tej reklamy są zdaniem rozmówcy mizerne.

Główne bariery rozwoju firmy to zanik zainteresowania sztuką ludową i wynikający z tego brak klientów kupujących wyroby cepeliowskie.

HENRYK KRÓL

ANCORA¹

Konkurencyjność: wysoki poziom
Data wywiadu: 8 października 2006 roku
Miejsce wywiadu: siedziba firmy
Rozmówca: współwłaścicielka firmy

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma funkcjonuje ponad 17 lat i ciągle się rozwija. W kwietniu 1989 roku została wpisana do ewidencji działalności gospodarczej. Zakład mieści się w Poraju (województwo śląskie). Firma powstała jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, z równymi udziałami małżeństwa C. Funkcjonowanie rozpoczął wówczas mały zakład dziewiarski wyposażony w trzy niewielkie maszyny obsługiwane ręcznie, na których produkowane były swetry damskie i męskie. Warto zwrócić uwagę, że wykształcenie właścicieli-założycieli nie było związane z dziewiarstwem: ona prawniczka, on – inżynier transportu.

Pierwsze lata działalności zbiegły się z przemianami politycznymi, ustrojowymi oraz gospodarczymi naszego kraju. Firma borykała się z różnymi trudnościami, głównie ze zdobywaniem surowców do produkcji.

¹ W opracowaniu wykorzystano także fragmenty pracy magisterskiej z 2004 roku syna właścicieli, absolwenta Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Właściwe jakościowo i kolorystycznie przędze dziewiarskie były wówczas przez krajowych producentów limitowane, a do zakupu każdego kilograma potrzebny był poza złotówkami jeden dolar amerykański. Ceny przędz w 1989 roku rosły średnio co 10–14 dni i niezbędne były ciągłe zmiany kalkulacji cenowych produktów.

W 1993 roku Ancora zmieniła formę prawną swej działalności, przekształcając się ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w firmę działającą na podstawie ustawy o działalności gospodarczej. Zostało to usankcjonowane odpowiednim wpisem do ewidencji. Od 1 stycznia 2006 roku omawiana firma działa jako spółka cywilna małżonków C. i nosi nazwę: „Ancora Collection”.

Z biegiem lat firma systematycznie się rozrastała oraz zatrudniała nowych pracowników. Postęp technologiczny, który dokonywał się przez cały okres działalności firmy, wymuszał na niej zakup coraz nowocześniejszych maszyn oraz tworzenie nowych stanowisk pracy, potrzebnych do sprostania wyzwaniom rynku. Przełomowym okresem w historii firmy była połowa lat 90., kiedy firma zakupiła pierwsze w pełni przemysłowe maszyny, które umożliwiały jej produkcję bardziej zaawansowanych technologicznie wyrobów oraz miały zdecydowanie większą wydajność. W tym okresie firma zaprzestała produkcji swetrów męskich i młodzieżowych, a skupiła swoje działania na produkcji odzieży damskiej. Działania te pozwoliły na produkcję większej liczby modeli adresowanych do kobiet w różnym wieku, jak również podniesienie jakości oraz atrakcyjności wyrobów. Kolejnym etapem w tym okresie było promowanie marki Ancora. Uwaga firmy została wówczas skupiona na doskonaleniu jakości wyrobów, uatrakcyjnianiu modeli, a także na szerokiej reklamie i promocjach. Marka stała się coraz bardziej rozpoznawalna na rynku polskim i chętnie kupowana przez kobiety, a doświadczenie zdobyte przez firmę pozwoliło rozszerzyć zakres swojej działalności na rynki Rosji. Zwiększenie produkcji oraz zatrudnienia zmusiło właścicieli do wybudowania nowego zakładu. W 1996 roku firma przeprowadziła się z zajmowanych wówczas pomieszczeń w zabudowaniach gospodarczych posesji właścicieli do nowo zbudowanej siedziby, zlokalizowanej w Poraju. Nowy zakład, który na początku wydawał się za duży, z biegiem lat i wraz z dynamicznym rozwojem firmy, stawał się coraz bardziej ciasny. Zmusiło to właścicieli do rozbudowania obecnej hali oraz do wybudowania drugiego budynku.

Na początku swojej działalności do 1992 roku, właściciele sami rozprawiali towar po sklepach, jednakże wraz ze wzrostem produkcji system ten przestał się sprawdzać i od 1995 roku głównymi odbiorcami wyrobów stały się patronackie hurtownie odzieżowe i dziewiarskie, zlokalizowane we wszystkich większych miastach Polski, a także w Moskwie, Pradze, Bratysławie i Monachium. Obecnie firma nie prowadzi sprzedaży bezpośredniej sklepom ani sprzedaży detalicznej.

Przez wszystkie lata swojej działalności firma reklamowała się dzięki ogłoszeniom w prasie branżowej traktującej o trendach w modzie,

docierając bezpośrednio do swoich potencjalnych klientów. W ostatnich latach firma doceniła atrakcyjność reklamy przez internet. Powstała strona internetowa firmy (www.swetry.pl), na której znajdują się informacje o firmie i o jej kolekcjach. Ofertę handlową Ancory znaleźć można ponadto na stronach internetowych firmy Moda.com.pl, produdującej w reklamowaniu polskich producentów odzieży.

Za swoje największe osiągnięcie w dotychczasowej działalności właściciele uważają zbudowanie od podstaw, bez dziedzictwa i sponsorów, dużej, nowoczesnej firmy wyposażonej w maszyny o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego, w której pracuje świetna kadry wykształcona do ich programowania i obsługi; nade wszystko jednak największym sukcesem jest to, że w stosunkowo krótkim czasie firma dołączyła do czołówki polskich firm dziewiarskich.

1.2. Profil działalności

Zgodnie z punktem 4 wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, przedmiotem działalności firmy Ancora jest dziewiarstwo maszynowe. Termin ten oznacza produkcję elementów dzianych na maszynach dziewiarskich – szydełkarkach płaskich lub okrągłych. Tworzona w ten sposób dziania ulega następnie konfekcjonowaniu przy użyciu odpowiednich technologii kroju, szycia, łączenia i wykańczania. W ten sposób w firmie Ancora powstają kolekcje damskiej odzieży z dzianin, w których skład wchodzi między innymi pulowery, kardigany, tuniki, wdzianka, poncza, płaszcze, spódnice, garsonki, sukienki, żakiety, szale oraz różnego rodzaju zestawy i komplety odzieżowe. Wyroby te produkowane są z wysokogatunkowych przędz będących mieszkankami wełny, alpaki, moheru, bawełny, poliamidu, wiskozy, lycry i poliakryli. Przędze dziewiarskie Ancora importuje bezpośrednio lub za pośrednictwem specjalistycznych hurtowni, głównie z Włoch, ale także z Turcji, Portugalii, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii. Elementami ozdobnymi produktów firmy są używane do wielu modeli futra naturalne i sztuczne, a także sprowadzane z Afryki guziki produkowane z naturalnych łupin owoców kokosowych, rogów i drewna.

Do produkcji wyrobów dzianych wykorzystywane są najnowszej generacji maszyny dziewiarskie niemieckiej firmy Stoll, takie jak cms-y, w tym maszyny typu Multi Ganges mające zdolność produkowania dzianiny o różnej grubości w tym samym modelu. W firmie Ancora pracują ponadto trzy maszyny włoskiej firmy APM oraz cztery maszyny marki Universall. Łącznie produkcja w omawianej firmie prowadzona jest na szesnastu przemysłowych maszynach dziewiarskich oraz kilku maszynach pomocniczych, takich jak pliskarki oraz przewijarki przędzy. Pracę maszyn dziewiarskich programują specjalnie do tego celu zakupione studia programowania, takie jak SIRIX-110, X-PUNT oraz jedno z najnowocześniejszych na świecie – studio M-1 firmy Stoll. Obsługą tych urządzeń zajmują się informatycy tworzący programy zgodnie z wizją projektantów odzieży bądź też według własnych projektów wzorniczych.

Firma dysponuje własną szwalnią wyposażoną w wysokiej klasy maszyny szyjące, w większości japońskiej firmy YUKI. Tutaj zszywane są i wykańczane opisane wyżej produkty firmy, a klasa specjalistycznych maszyn oraz odpowiednio przeprowadzony dobór personelu zagwarantowały wysoką jakość oferowanych przez firmę wyrobów.

Struktura organizacyjna

Właściciele prowadzą bezpośredni nadzór nad wszystkimi procesami składającymi się na działalność firmy: procesem zaopatrzenia surowcowego, procesem produkcji oraz zbytem wyrobów gotowych. Podejmują osobiście wszystkie decyzje strategiczne w wymienionych wyżej procesach. Wykonawstwem tychże decyzji i przekazywaniem ich pracownikom produkcyjnym zajmują się kierownicy działów, takich jak dziewiarnia, szwalnia, sprzedaży i kontroli jakości. Sprawy finansowo-księgowe prowadzone są przez główną księgową i właściciele, a dział programowania i utrzymywania ruchu maszyn podlega bezpośrednio właścicielom.

Prowadzeniem bieżących spraw personalnych w Ancorze zajmuje się kadrowa, natomiast analiza zatrudnienia, rekrutacja personelu, okresowe oceny pracowników i wdrażanie systemów motywacyjnych należą do zakresu obowiązków synowej właścicieli – absolwentki Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie.

Strukturę firmy Ancora można określić jako płaską, niesformalizowaną i liniową. Struktura płaska charakteryzuje się niewielką liczbą szczebli zarządzania oraz znaczną rozpiętością kierowania w podstawowych działach. Umożliwia ona bezpośrednie nadzorowanie przez właścicieli decyzji podejmowanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych.

Firma zatrudnia 50 pracowników, a jej strukturę, przyjmując kryterium stopnia formalizacji, określić można jako niesformalizowaną. Mimo centralizacji uprawnień pracownicy poszczególnych jednostek działają zgodnie z własnymi umiejętnościami profesjonalnymi oraz w uzgodnieniu z właścicielami. W Ancorze rzadko występują pisemne regulacje zadań czy wyników, które charakteryzują struktury sformalizowane.

Rozpatrując strukturę organizacji badanej firmy z punktu widzenia relacji między kierownictwem i pracownikami, można ją określić jako liniową, co oznacza, że każdy podwładny ma jednego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym odpowiada za ich wykonanie. Kierownicy podstawowych działów (szwalnia i dziewiarnia) mają odpowiednie uprawnienia, natomiast pozostałe jednostki organizacyjne bezpośrednio podlegają właścicielom. Taka forma struktury umożliwia szybkie podejmowanie decyzji oraz egzekwowanie ich realizacji, prostotę i zrozumiałość zależności organizacyjnych dzięki jasnemu określeniu zakresu władzy i odpowiedzialności. Struktura organizacyjna Ancory jest charakterystyczna dla małych organizacji produkcyjnych.

1.4. Zatrudnienie

W Ancorze zatrudnionych jest, jak wspomniano, 50 osób. Większość personelu stanowią kobiety. Obecnie zatrudnione są 32 pracownice, głównie na stanowiskach fizycznych. Zdecydowana większość pracowników to ludzie młodzi. Ponad 55% zatrudnionych nie przekroczyło jeszcze 35 roku życia; 30% to osoby w przedziale wiekowym między 36 a 45 rokiem życia. Tylko 15% pracujących w Ancorze ukończyło 46 lat.

Spośród 50 zatrudnionych w firmie, tylko 8 osób, co stanowi 16% załogi, ma wykształcenie wyższe. Najwięcej, bo 26 pracowników (52%), ma wykształcenie średnie. Natomiast 14 pracowników, czyli (28%), ma wykształcenie zawodowe. Dwie osoby mają wykształcenie podstawowe. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że zatrudnienie znacznej części pracowników (ok. $\frac{2}{3}$) nie jest zgodne w większości z ich zawodem wyuczonym.

Zdecydowana większość (78% zatrudnionych) pracuje na stanowiskach fizycznych – w szwalni i dziewiarni oraz w dziale kontroli jakości (39 osób). Pracownicy umysłowi stanowią około 12% zatrudnionych (6 osób). Są to programiści, księgowi oraz pracownicy działu personalnego i sprzedaży. Stanowiska kierownicze zajmowane są przez właścicieli firmy, kierowników szwalni, dziewiarni i kontroli jakości – w sumie jest to 5 osób (10%).

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia

W zasadzie w firmie nie opracowuje się planów zatrudnienia. Analiza potrzeb personalnych i dążenie do uzupełnienia zatrudnienia ma miejsce w sytuacji, gdy:

- powstaje wakat z powodu odejścia pracownika
- powstaje konieczność zastąpienia obecnie zatrudnionego pracownika przez innego z powodu urlopu wychowawczego, dłuższego zwolnienia, awansu
- następują zmiany organizacyjne w firmie.

Natomiast wzrost zatrudnienia ma miejsce w przypadku zakupu nowej maszyny lub zwiększenia zamówień. Pewne elementy przewidywania zmian w wielkości zatrudnienia wynikają z sezonowości produkcji, która trwa około 6 miesięcy (szczyt sezonu następuje od sierpnia do grudnia; od stycznia zmniejsza się; różnica wynosi około 15% zatrudnienia i dotyczy głównie pracowników szwalni).

2.2. Rekrutacja i selekcja kandydatów

Proces doboru i selekcji kandydatów do pracy, Ancora przeprowadza we własnym zakresie i na podstawie własnych procedur. Najczęściej przeprowadza się rekrutację zewnętrzną, czyli poszukuje się kandydatów do pracy na zewnątrz firmy. Stosuje się wówczas metody ogólnie dostępne na rynku pracy, tzn. ogłoszenia prasowe, ogłoszenia umieszczane w urzędzie

pracy, pośrednictwo pracy, rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami na dane stanowisko pracy. Często też wykorzystuje się rekomendacje pracowników lub znajomych. Przeprowadzone anonimowe badania w 2004 roku wykazały, że znaczna część osób zatrudnionych w firmie dowiedziała się o możliwości podjęcia pracy właśnie dzięki swoim znajomym.

Pracownicy pytani o przyczyny zainteresowania pracą w omawianej firmie wskazywali przede wszystkim na dobrą opinię o Ancorze, kierowali się także opinią swoich znajomych, wysokością zarobków, poczuciem bezpieczeństwa i stabilnością zatrudnienia oraz niewielką odległością od miejsca zamieszkania.

Pozyskiwanie pracowników do potrzeb zwiększonej produkcji sezonowej odbywa się przez informowanie osób (emerytki, rencistki), które były zaangażowane w poprzednim sezonie. Najczęściej są one zatrudniane na umowę zlecenie (np. do haftów) lub na czas określony.

Jednym z etapów pozyskiwania pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna, którą przeprowadza współwłaścicielka firmy. Rozmowa dostarcza, zarówno firmie, jak i kandydatowi, niezbędnych informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Dla ułatwienia i ujednoczenia rozmowy kwalifikacyjnej opracowano zestaw 13 pytań. Po uzyskaniu pozytywnego wyniku rozmowy kwalifikacyjnej kandydat/kandydatka jest przejmowany/przejmowana przez kierownika dziewiarni lub szwalni w celu sprawdzenia umiejętności wykonywania konkretnych czynności (tzw. próbki pracy). W przypadku akceptacji kandydata, zawiera się z nim umowę na czas określony (zazwyczaj do 3 lat), ale w umowie o pracę umieszcza się klauzulę o możliwości jej rozwiązania w każdym czasie przez jedną ze stron, za dwutygodniowym wypowiedzeniem. Po otrzymaniu dobrych ocen pracy z tymi osobami podpisywane są umowy o pracę na czas nieokreślony, obecnie stanowią one ponad 50% umów.

W procesie rekrutacji firma „Ancora” nie dąży do „podkupowania” czy „wyciągania” pracowników z innych zakładów dziewiarskich funkcjonujących na terenie miejscowości Poraj, stara się utrzymywać dobre stosunki z firmami tej branży, a konkurować na innym polu (np. wzornictwie i jakości). Natomiast w historii opisywanej firmy miał miejsce przypadek odejścia grupy pracowników do konkurencji. Organizatorem był wieloletni pracownik – kierownik dziewiarni-programista, który zdobył kwalifikacje dziewiarza podczas ośmioletniej pracy (z wykształcenia był technikiem mechanikiem). Odszedł z grupą pracowników, łącznie ok. 10 osób. Nastąpiło to w sezonie, co było szczególnie dotkliwe dla firmy.

Każdy nowo przyjęty pracownik musi przejść badania lekarskie w celu sprawdzenia stanu zdrowia. Badania takie mają na celu dobro pracownika i firmy go zatrudniającej. Pozwalają także wyeliminować osoby, dla których praca na danym stanowisku może nie być wskazana ze względów zdrowotnych, lub których sprawność może być mniejsza.

Do tej pory pozyskiwaniem pracowników zajmowali się właściciele oraz kierownicy działów. Od niedawna powołano w tym celu specjalne

stanowisko, które powierzono synowej właścicieli. Rekrutacja i selekcja w firmie „Ancora” przebiega według ogólnie przyjętych procedur, na uwagę jednak zasługuje fakt, że duży odsetek pracowników zatrudnianych jest „po znajomości”. Prawdopodobnie wynika to z wysokiego bezrobocia panującego na terenie Poraja i okolic.

2.3. Adaptacja

Opiekę nad nowo zatrudnionym pracownikiem powierza się jego bezpośredniemu przełożonemu oraz starszemu stażem pracownikowi, których obowiązkiem jest zaznajomić pracownika z zakresem obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonym stanowisku oraz z podstawowymi uprawnieniami pracowniczymi. W procesie adaptacji nowo przyjętych pracowników następuje zwłaszcza zwiększanie umiejętności wykonywania przez nich określonych czynności.

2.4. Ocenianie pracowników

Istotnym narzędziem motywowania jest system oceny pracy zatrudnionych. Kierowników oceniają właściciele, a pracowników trzy zespoły: w przypadku pracowników szwalni, pierwszy zespół oceniający stanowi kierownik szwalni i kierownik do spraw kontroli jakości, do drugiego wchodzi pracownice kontroli jakości, trzecia opinia pochodzi od pracownicy odpowiedzialnej za kontrolę jakości czynności międzyoperacyjnych. Pracowników dziewiarni oceniają dwaj programiści i brygadzysta. Wymaga się uzgodnionej wspólnej oceny od trzech zespołów. Można więc stwierdzić, że w omawianej firmie dąży się do stworzenia metody oceniania pod nazwą „360 stopni”.

Powyższy sposób oceniania stosuje się na kilka dni przed miesięczną wypłatą, biorąc pod uwagę takie kryteria, jak: czystość, pracowitość, brak strat, wydajność pracy. Wynik oceny uwzględnia się przy ustalaniu wysokości premii w danym miesiącu. Poza tym istnieje także ocenianie dwa razy w roku, według szerszego zestawu kryteriów. Warto jednak zwrócić uwagę, że według wyników badania ankietowego z 2004 roku, które przeprowadził syn właścicieli, dość duża grupa pracowników (ok. 1/4) nie zna wyników oceny własnej pracy, mimo że ocena pracowników przeprowadzana jest systematycznie i ma charakter sformalizowany.

W przypadku niskich comiesięcznych ocen podejmowana jest decyzja o zwolnieniu takiego pracownika. W ostatnim czasie, w rezultacie złych ocen zwolniono pracownika dziewiarni i szwalni. Kończącą rozmowę przeprowadza właściciel firmy, prezentując przyczyny zwolnienia (wyniki zawarte w dotychczasowych arkuszach ocen).

2.5. Motywowanie pracowników

Firma wynagradza swoich pracowników, stosując stawki wyższe od sąsiednich firm branży dziewiarskiej, stosuje dodatkowe premie za przekroczenie norm ilościowych z utrzymaniem jakości oraz dodatkowe

nagrody uznaniowe za całokształt dobrej pracy. Wynagrodzenie jest zróżnicowane. Preferuje się grupę pracowników wiodących, do której należą kierownicy działów oraz programiści (są to inżynierowie-informatycy, absolwenci politechnik, którzy opracowują programy komputerowe dla maszyn oraz dbają o ich utrzymanie w ruchu ciągłym). Ci pracownicy otrzymują wynagrodzenie wyższe około 40–50% od pozostałych. Również w dziewiarni oraz szwalni wyróżnia się grupę wiodących pracowników, ze względu na ich wiedzę, umiejętności oraz brak strat; preferuje się przede wszystkim jakość produkcji.

Do tej pory stosowano bodźce pozytywne w postaci dodatkowych premii oraz nagród, a także stwarzanie miłej atmosfery i dobrych warunków pracy (klimatyzacja, ogrzewanie, wygodna odzież robocza). Nie wszyscy pracownicy jednak to doceniają. Z wieloletnich doświadczeń wynika, że istnieje potrzeba stosowania tzw. metody kija i marchewki. Wkrótce zostaną wręczone pierwsze upomnienia i jeśli nie będzie poprawy, zastosuje się nagany i kary pieniężne. Ale będą także stosowane listy pochwalne za szczególne osiągnięcia i wzorowe zachowanie. Wszystkie te zdarzenia będą gromadzone w aktach personalnych pracowników.

2.6. Szkolenie pracowników

Aby poruszyć tę kwestię, trzeba wyróżnić okres powstawania firmy. Przyjmowano wówczas pracowników niemających kwalifikacji niezbędnych do produkcji dziewiarskiej. Korzystano z usług (szkolenia) osób znających się na tego rodzaju działalności, odpowiednio ich wynagradzając. Było to działanie dość kosztowne, a zdarzało się, że wyszkoleni pracownicy odchodzili do konkurencji. Dlatego też, po upływie 3–4 lat, starano się przyjmować do firmy pracowników mających co najmniej trzyletni staż pracy w dziewiarstwie. Nie jest to podkupywanie pracowników z innych firm, a dotyczy osób zwolnionych lub które pozostały bez pracy w wyniku upadłości przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych firm państwowych. Na przykład, korzystając z dostępności dobrze wyszkolonych pracowników byłej dużej fabryki państwowej Wanda, zorganizowano szwalnię w Sosnowcu.

Obecnie powszechne szkolenie dotyczy przede wszystkim zakresu BHP i ma na celu zapoznanie pracownika z:

- praktycznymi umiejętnościami z zakresu BHP wykonywania powierzonych prac
- podstawowymi wiadomościami o zagrożeniach wypadkowych i zagrożeniach dla zdrowia występujących na danym stanowisku pracy
- sposobów ochrony przed zagrożeniami dla zdrowia w warunkach normalnej pracy i w warunkach awaryjnych.

Szczególny rodzaj szkolenia dotyczy wąskiej grupy specjalistów, na przykład w przypadku zakupu nowej maszyny pracownik-informatyk dziewiarni wyjeżdża na kilkutygodniowe szkolenie trenerów (np. do Niemiec) i po powrocie dzieli się uzyskaną wiedzą z pozostałymi

pracownikami. Właściciele firmy podnoszą swoje kwalifikacje w zakresie produkcji odzieży dzięki analizowaniu nowości w prasie fachowej i w internecie, a także dzięki bywaniu na targach mody w Poznaniu, Düsseldorfie i Mediolanie.

3. Relacje

3.1. Podział obowiązków

Zakresy obowiązków na stanowiskach pracy są wyraźnie ustalone. W przypadku realizacji większego zamówienia, pracownicy innych działów pomagają przy wykonywaniu prostych prac pomocniczych (np. przy pakowaniu).

Istnieje także określony podział czynności między współwłaścicielami firmy, niesformalizowany, a ustalony w wyniku dotychczasowej praktyki. Współwłaścicielka zajmuje się projektowaniem, opracowywaniem kolekcji, wyborem kolorystyki, sprawami personalnymi (kontakty z ludźmi) oraz wstępnymi rozmowami z nowymi kontrahentami (odbiorcami oraz dostawcami), jej mąż zaś koncentruje się na realizacji zamówień od dostawców, rozwiązywaniu kwestii technicznych i na czynnościach związanych z rozbudową firmy. Uwagę zwraca poświęcenie właścicieli wielu godzin pracy przy kierowaniu firmą – do blisko 12 godzin dziennie, a w szczycie sezonu, także weekendów.

3.2. Komunikacja

Bieżące zadania przekazywane są pracownikom w trakcie codziennych narad produkcyjnych, w których biorą udział właściciele i kierownicy. Kierownik działu zbytu przedstawia zazwyczaj zamówienia i stosownie do ich rodzaju planuje się przede wszystkim produkcję dziewiarni. Przepływ informacji następuje pod koniec narady – przez sieć komputerów przekazywana jest decyzja: co, na której maszynie, ma być produkowane. Również codziennie sporządza się raport o stanie wyrobów gotowych w magazynie oraz o stanie produkcji w toku na poszczególnych etapach produkcji. Ludzie zawsze wiedzą, co mają robić. Mogą być w każdej chwili obserwowani, dzięki zainstalowanym kamerom w fabryce i monitorom w mieszkaniu właścicieli.

Pracownicy mogą także zwracać się bezpośrednio do właścicieli, bez pośrednictwa swojego kierownika. Dąży się do tego podczas comiesięcznych spotkań, poruszając różne aspekty stosunków międzyludzkich. Wiele sporów dotyczy wyraźnego ustalenia zakresu odpowiedzialności między dziewiarniami a programistami, czego przykładem był spór o to, kto ma związać nitkę w wyniku awarii. Podczas bezpośredniej rozmowy jeden z pracowników dziewiarni przyznał się, że specjalnie zatrzymywał maszyny na złość programiście, by wykazać, że opracowany program jest zły. Nie pomyślał przy tym, że jest to strata dla firmy – uświadomiła mu to dopiero bezpośrednia rozmowa z szefową.

3.3. Reprezentacja pracowników i integracja

Wspomniane powyżej anonimowe badania opinii wykazały, że zdecydowana większość pracowników jest zdania, że przełożeni są dla nich dostępni i życzliwi, chętnie się z nimi spotykają i wymieniają poglądy. Jednak część pracowników (ok. $\frac{1}{3}$) uważa, że dzieje się tak tylko czasami. Pracownicy Ancory pozytywnie wyrażają się o panujących w ich firmie stosunkach międzyludzkich. Istotne jest to, że wśród pracowników nie ma osób, które miałyby negatywne opinie o atmosferze panującej w ich miejscu pracy. Jednak nieformalne relacje między pracownikami ograniczają się do miejsca pracy i nie przenoszą się na grunt prywatny. Połowa pracowników nie spotyka się ze współpracownikami poza miejscem pracy.

Związków zawodowych w firmie nie ma, ale jest przedstawiciel załogi, wybrany jednogłośnie. Jest nim kierowniczka szwalni, która dba o dobrą atmosferę w firmie, broniąc, ale i karcąc pracowników. Wspólnie z tym przedstawicielem załogi właściciele podjęli decyzję o utworzeniu funduszu socjalnego, mimo że prawo nie nakładało takiego obowiązku. Z tego funduszu pracownicy otrzymują paczki (dwa razy w roku), dofinansowanie do wczasów, mogą uzyskać pożyczki.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Innowacje

Ze względu na zmienność mody i sezonowość produkcji opracowuje się dwa razy w roku podstawowe kolekcje. Wydawane są katalogi, zawierające modele na sezon jesień–zima oraz wiosna–lato. Prowadzona jest następnie akcja reklamowa i promocyjna.

W praktyce powstają także nowe modele, poza kolekcją opublikowaną, odpowiadające na potrzeby rynku i nowe trendy mody. Dawniej nowości mody dotyczące kolorów, rodzajów splotów itp. przedstawione w Mediolanie, Düsseldorfie czy Paryżu docierały do nas dwa lata później, był więc czas na zapoznanie się z nimi oraz przygotowanie odpowiedniej produkcji. Obecnie, tamtejsza moda szybko dociera do nas i staje się trendem. Na naszym rynku wydawane są różne czasopisma (np. „Awanti”, „Niwa”), w których prezentowane są nowości mody światowej w danym sezonie (np. swetry, bluzki, spódnice w określonej kolorystyce), co wywołuje natychmiastowe zapotrzebowanie rynku w Polsce. Ancora współpracuje ze specjalistami, którzy śledzą zapowiadane zmiany w modzie tej branży (projektanci, trendolodzy, psychologowie, moda.com.pl w internecie).

Współwłaścicielka firmy ocenia wysoko swoją firmę na tle innych przedsiębiorstw tej branży. Uważa, że Ancora stała się znaną firmą, której udało się bardzo szybko wyprzedzić konkurencję.

Właściciele Ancory przywiązują duże znaczenie do inwestowania w rozwój firmy, zgodnie z prawdą, że „kto nie inwestuje, ten się cofa” – brak nowych inwestycji prowadzi firmę do upadłości. Od wybudowania nowej siedziby w 1996 roku inwestycje koncentrują się na modernizacji maszyn i urządzeń. Większość posiadanego sprzętu została wymieniona na maszyny nowego typu, zapewniające osiągnięcie najwyższego poziomu technologicznego oraz znaczny wzrost ich wydajności, co pozwala bardzo istotnie zwiększyć potencjał produkcyjny firmy.

Zakup oraz instalowanie nowych maszyn wymagają zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach, inżynierów-informatyków oraz techników z dużą praktyką przy obsłudze tego rodzaju maszyn. Nie można ryzykować – pracownik musi doskonale wiedzieć, co należy robić, by tego sprzętu nie uszkodzić. Duża awaria maszyny może kosztować kilkadziesiąt tysięcy złotych.

W procesie kierowania firmą wykorzystuje się możliwości internetu, na przykład do rozwiązywania niektórych spraw personalnych (regulacje prawa pracy), poszukiwania i kupna części zamiennych do posiadanych maszyn, a przede wszystkim do poszerzenia wiedzy w zakresie nowości w technice i technologii produkcji oraz w trendach światowej mody dziewiarskiej.

Rynki zbytu produkcji

Ancora zaistniała na rynku polskim od początku swego istnienia (1989 rok). Wiele firm dziewiarskich produkuje głównie na rynek rosyjski. Odbiorcy rosyjscy przyjeżdżają do firm i zabierają całą produkcję lub dokonują zakupów na targowiskach łódzkich lub w Warszawie. Rynek polski jest znacznie trudniejszy – jego zdobycie współwłaścicielka firmy uważa za sukces największy. Firma zdobyła dużą grupę klientek chętnie ubierających się w jej produkty. Stało się tak przede wszystkim dzięki dobrym i modnym wyrobom, ale poświęcono także wiele uwagi, a także nakładów na reklamę, promocję i utrwalanie marki, głównie w prasie branżowej. Obecnie zamierza się skierować te działania bezpośrednio do klientek poprzez prasę kobiecą. Jest to normalny tryb postępowania: najpierw trzeba być znanym w branży. Sprzedaż gotowej produkcji odbywa się przez hurtownie patronackie z całego kraju (blisko 20), które następnie sprzedają wyroby odbiorcom detalicznym.

Ancora ma także dobre kontakty z zagranicznymi rynkami zbytu. Zdobyła już uznanie w Moskwie, chociaż jest to trudny i wymagający rynek, poszukujący wyrobów dobrej jakości z surowców naturalnych (nie sztucznych). Firma nie jest zainteresowana sprzedażą na targowisku w Łużnikach, lecz w eleganckich butikach i salonach Moskwy oraz w innych miastach Rosji. Ancora ma także kontakt handlowy z Wilnem i sprzedaje swoje wyroby do Białorusi, Ukrainy, Słowacji i Czech. Spośród krajów zachodnich zasługuje na uwagę stały kontrahent z Niemiec, który rozprowadza produkty Ancory po całym niemal terytorium

swojego kraju. Ostatnio zawarto umowę z firmą handlową na wyłączność sprzedaży wyrobów Ancory na terenie Kanady, Stanów Zjednoczonych i Meksyku. Odbiorcy zachodni składają duże zamówienia i z dłuższym wyprzedzeniem.

Właściciele Ancory są niezwykle zadowoleni z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Dzięki temu znacznemu uproszczeniu ulegają procedury kupna surowców i sprzedaży gotowej produkcji. Produkcja wyrobów firmy wymaga dostaw przędzy głównie z Włoch i Turcji. Dawniej transport przędzy wymagał często kłopotliwych interwencji w urzędzie celnym. Obecnie dostawcy przywożą surowce na miejsce, wszystko załatwia się telefonicznie. Otworzyła się również droga na Zachód, na przykład kupcy z Berlina kupują towar, otrzymują faktury i wyjeżdżają, bez konieczności załatwiania formalności w urzędzie celnym. W firmie uważa się, że obecnie łatwiej się pracuje.

4.2. Plany na przyszłość

Celem końca 2006 roku jest otrzymanie certyfikatu jakości ISO, co traktowane jest jako narzędzie wymuszające bardzo dobrą jakość produkowanych wyrobów. Natomiast przyszły wzrost wielkości produkcji uzależniony jest przede wszystkim od skali zamówień. Obecne kwalifikacje pracowników i posiadany park maszynowy umożliwia kilkukrotne zwiększenie produkcji (wymagałoby to jedynie zwiększenia w zatrudnieniu szwaczek), dlatego czynione są starania o nowe rynki zbytu.

Co przeszkadza w lepszym funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw?

Wskazano na dwie kwestie: zbyt wysokie podatki oraz niekorzystne „socjalistyczne” zmiany kodeksu pracy, broniące przede wszystkim pracowników kosztem przedsiębiorców. Właściciele firmy nie spotkali się ze zjawiskiem korupcji i uważają, że obecna niestabilna sytuacja polityczna nie ma wpływu na funkcjonowanie firmy.

Pozytywnie układają się stosunki z samorządem terytorialnym – firma współdziała z wójtem, na przykład przyjmując w firmie gości zagranicznych, wizytujących gminę, a także wnosząc dodatkowe świadczenia na rzecz miejscowej straży pożarnej, policji oraz szkoły.

5. Podsumowanie

Na uwagę zasługuje aktywna i decydująca rola właścicieli w dobrym funkcjonowaniu firmy, jej rozwoju oraz osiągnięciu konkurencyjnej pozycji w branży. Następuje to w wyniku pomyślnego poszukiwania i śledzenia nowych trendów w modzie europejskiej i światowej, dotyczących modeli i stosowanych surowców oraz zapewnienia wysokiej jakości produkowanych wyrobów. Temu ma między innymi służyć certyfikat jakości ISO.

W firmie Ancora potwierdza się teza, że zarządzanie jest sztuką, wspomagana określonymi umiejętnościami, zdolnościami i intuicją. Przykład właścicieli, którzy mieli wykształcenie odbiegające od branży dziewiarskiej, wskazuje na możliwość opanowania (nauczenia się) dobrych metod zarządzania. Uwierzytelnia to twierdzenie, dawno głoszone przez Fayola, że kierowanie nie jest kwestią osobistego talentu, lecz umiejętnością, jak każda inna, i że można się jej nauczyć. Natomiast dobra praca większości zatrudnionych (ok. $\frac{2}{3}$), którzy wykonują czynności odbiegające od wyuczonych zawodów, świadczy o konieczności uczenia się przez całe życie.

ANTONI LUDWICZYŃSKI

BAKALLAND SA¹

Zarządzanie ludźmi:	wysoki poziom
Konkurencyjność:	poziom wysoki
Data wywiadu:	21 listopada 2006 roku
Miejsce wywiadu:	WSPiZ im. L. Koźmińskiego
Rozmówca:	przewodnicząca rady nadzorczej ²

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia³

Bakalland SA to lider rynku bakalii w Polsce i zarazem najsilniejsza marka w tej grupie produktowej. Nie bez znaczenia jest wieloletnie doświadczenie firmy, której początki sięgają wczesnych lat 90. Powstała ona jako Uno Tradex – prywatna działalność założona przez trzech przyjaciół, w tym obecnego prezesa Bakalland SA. Świeże owoce i warzywa, których dystrybucją zajmowała się firma, były pakowane i magazynowane

¹ W czasie przeprowadzania badań ankietowych w 2005 roku firma nosiła nazwę Uno Fresco Tradex.

² Upřednio wiceprezes zarządu odpowiedzialna między innymi za zarządzanie ludźmi w firmie Uno Fresco Tradex

³ Wykorzystane zostały również informacje podane na stronie www.bakalland.pl oraz w artykule E. Marciniak, *Tworzenie elastycznego systemu motywowania w firmie Uno Fresco Tradex*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PFPK – Zarząd, Warszawa 2004, s. 131–146.

w skromnej 37-metrowej kawalerce. Na dynamikę rozwoju Uno Tradex wpłynęło wprowadzenie produktów do sieci handlowych Globi oraz Spolem, a także skupienie się na produkcji bakalii pod marką Uno.

Przełomem okazał się rok 1995, gdy firma rozpoczęła import bakalii z całego świata, a jej sieć dystrybucyjna obejmowała już cały kraj. Obroty firmy osiągnęły w tym czasie kilkunaście milionów złotych.

Lata 1997–2000 to początki realizacji strategii konsolidacji rynku, która obecnie jest kluczowym elementem strategii Bakalland SA. Firma połączyła się z przedsiębiorstwami Milpo i Fresco – importerem bakalii, tworząc Uno Fresco Tradex Sp. z o.o. Zmiany zaowocowały poszerzeniem portfolio produktów, dalszym rozwojem eksportu i wzrostem sprzedaży do poziomu 60 mln złotych.

W tym okresie firma Uno Fresco Tradex zmieniła także siedzibę na obecną, dającą większe możliwości magazynowania produktów (przy ul. Bakaliowej 1 w Mościskach).

W 2003 roku nastąpił kolejny wzrost przychodów i zysku firmy; to także czas ustalenia standardów działań strategicznych spółki. Zarząd zdecydował się postawić na jakość oraz promocję najsilniejszej ze swoich marek – Bakalland. Kampanie out-door'owe, prasowe i telewizyjne przyczyniły się do wzrostu świadomości marki, aż do niespotykanego w tym segmencie produktów poziomu 60% grupy docelowej. Wartość brandu jest obecnie szacowana na 27,5 mln zł. Tak silna pozycja marki Bakalland na rodzimym rynku skłoniła władze spółki do podjęcia decyzji o zmianie nazwy firmy. Wraz z 27 marca 2006 roku UFT Sp. z o.o. przekształciła się w Bakalland SA.

1.2. Profil działalności oraz sytuacja biznesowa

Firma pod nowym szyldem podejmuje działania w celu zapewnienia najwyższych standardów jakości, zgodnych z europejskimi wymaganiami. Pracując od dawna według standardów ISO 9001:2000, jako pierwsze spożywcze przedsiębiorstwo w Polsce spółka wypracowuje również standardy ISO 22000 – nowej normy, która wkrótce stanie się obowiązującą w krajach Unii Europejskiej. Bakalland spełnia wymagania zarządzania na poziomie BRC, a od 2005 roku posiada wdrożone systemy Lean Manufacturing oraz Kanban, które wpłynęły na wzrost wydajności o 30% i zmniejszenie zapasów w magazynie materiałów pomocniczych o 35%.

Obecnie Bakalland jest liderem rynku bakalii; ma 24% udziałów, czyli niemal dwukrotnie więcej niż najsilniejszy konkurent firmy. Sama marka Bakalland ma największy udział w rynku bakalii do ciast i owoców w puszkach. Sukcesy firmy odzwierciedlają jej wyniki finansowe. Od ponad dziesięciu lat obroty spółki systematycznie rosną, a 2005 rok zamknięty został z obrotami na poziomie ponad 120 mln zł, co oznaczało 6-procentowy wzrost w stosunku do roku poprzedniego. Zyski firmy osiągnęły poziom około 5 mln zł.

Pozycja lidera nie zamyka jednak perspektyw rozwoju spółce, której celem jest osiągnięcie 30% udziałów w swojej branży. Zarząd Bakalland SA planuje swoje działania zgodnie ze spójną misją i wizją firmy, która zakłada nie tylko cele strategiczne, jak bycie najlepszym w swojej kategorii produktowej, ale także troskę o zadowolenie klientów. Bakalland pragnie oferować konsumentom najwyższej jakości produkty oraz nowości z całego świata.

Dalszy rozwój firmy mają zapewnić działania zgodne ze strategią przyjętą przez Bakalland. Kluczowym momentem było pod koniec 2006 roku wejście spółki na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych. Firma utworzyła Grupę Kapitałową Bakalland SA, której celem jest udział w procesie dalszej konsolidacji rynku bakalii oraz innych kategorii żywności. Spółka dzięki połączeniom z kolejnymi firmami dynamicznie się rozwija, wykorzystując mocne strony przejmowanych przedsiębiorstw. Konsekwentna kontynuacja tej polityki pozwoli firmie otworzyć nowe kanały dystrybucji oraz uzupełnić portfel dotychczas oferowanych produktów. Bakalland już prowadzi zaawansowane rozmowy mające zaowocować przejęciem kolejnych przedsiębiorstw o znaczącej pozycji w swoim segmencie rynku. Takim podmiotem jest P.P.H.U. Komosa działająca na rynku bakalii, kasz i nasion strączkowych, której akwizycja przez Bakalland jest już na etapie realizacji.

Spółka poszukuje również partnerów zagranicznych, którzy planują wejście na rynek polski. Na mocy umowy podpisanej na początku bieżącego roku Bakalland stał się wyłącznym polskim dystrybutorem wyrobów największego producenta bakalii w Europie – Maitre Prunille. Firma zamierza również podwoić sprzedaż swoich produktów na rynku ukraińskim, który postrzega jako strategiczny w działaniach eksportowych i drugi co do wielkości, po Polsce, w strategii średniookresowej.

Na rynku polskim Bakalland rozprowadza obecnie swoje produkty przez wszystkie istotne kanały sprzedaży: tradycyjny, współpracując z hurtowniami oraz sklepami detalicznymi; nowoczesny – przez niemal wszystkie sieci dyskontów i hipermarketów; oraz przez kanał HoReCa, który firma postrzega jako strategiczny dla siebie. Znaczenie tego kanału jest bardzo perspektywiczne – łączna wartość sprzedaży rośnie tu o około 10% rocznie. Bakalland może z powodzeniem koordynować realizację zamówień wszystkich swoich partnerów handlowych, ponieważ wieloletnia współpraca z dostawcami oraz ustalone procedury zapewniają firmie ciągłość zaopatrzenia. Spółka opiera się zarówno na dostawcach bezpośrednich z takich krajów, jak Iran, Turcja, Hiszpania, Grecja, Węgry, Tajlandia, Filipiny, Stany Zjednoczone, Chiny, RPA, jak i na sieci brokerów z Holandii, Wielkiej Brytanii czy Niemiec.

Jako lider rynku w swojej branży, firma dystansuje konkurencję, umiejętnie korzystając z wypracowanego przez lata know-how.

1.4. Zatrudnienie

Na koniec 2005 roku zatrudnionych w firmie Uno Fresco Tradex było 203 pracowników, w tym blisko połowa na czas nieokreślony, około 25% na czas określony (poza okresem próbnym) oraz około 12% na umowę-zlecenie. Firma nie zatrudniała pracowników tymczasowych. W okresie ostatniego roku zatrudnienie w firmie wzrosło o blisko 15%.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia

Jak już zostało powiedziane na wstępie, firma Bakalland SA jest dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwem, a działania, które podejmuje, są zakrojone na coraz większą skalę. Przez to zwiększa się również zapotrzebowanie na zatrudnienie nowych pracowników, którzy będą obejmować istniejące już stanowiska pracy oraz te nowo tworzone. Dlatego niezmiernie ważnym elementem planowania zatrudnienia nowych pracowników jest coroczne spotkanie zarządu (maj-czerwiec), na którym odbywa się dyskusja na temat zapotrzebowania firmy na kolejny rok pod względem liczby przewidzianych wolnych miejsc pracy, na temat środków, jakie można przeznaczyć na ich tworzenie, oraz warunków, na jakich będą zatrudniane osoby.

Ważne jest, aby stawiać przed sobą realistyczne cele, dlatego planowanie zatrudnienia wiąże się ściśle z szerokim kontekstem, dotyczącym zarówno wielkości budżetu, jak i szczegółowych działań, jakie firma zamierza podejmować w odniesieniu do osób, które zatrudnia. Już na etapie planowania zatrudnienia zarząd firmy zadaje sobie pytanie, jakie warunki będzie w stanie stworzyć przyszłym pracownikom, tak aby czuli oni, że mają szansę rozwijać się i podnosić swoje kwalifikacje.

Na podstawie ogólnego rocznego planu ustalanego przez zarząd firmy podejmowane są szczegółowe działania, mające na celu pozyskiwanie odpowiednich pracowników. Na tym etapie występuje ścisła współpraca między przełożonym przyszłego pracownika oraz specjalistą do spraw rekrutacji. Specjalista do spraw rekrutacji w porozumieniu z przełożonym przyszłego pracownika ustala, jak ma wyglądać profil kandydata na proponowane stanowisko. W porozumieniu z dyrektorem do spraw personalnych specjalista do spraw rekrutacji ustala także etapy procesu rekrutacji oraz selekcji, które będą pozwalały na pozyskanie pracownika. Ta konsultacja jest istotna zarówno z punktu widzenia narzędzi, środków, jak i czasu przeznaczonego na poszukiwanie pracownika.

Obok szczegółowego zaplanowania liczby pracowników, których firma zamierza zatrudnić, określane są charakterystyki stanowisk, na których osoby te będą pracowały, oraz sporządzane są opisy wymagań, które stawiane są kandydatom na te stanowiska.

Przygotowanie się do procesu rekrutacji wymaga czasu, dlatego specjalista do spraw rekrutacji jak najwcześniej dostaje wytyczne dotyczące

zapotrzebowania – tuż po ustaleniu planu rocznego. Oczywiście, nieuniknione są sytuacje nagłe, kiedy w związku ze zwolnieniem pracownika bądź jego odejściem z pracy pojawia się wakat. Nie jest to jednak sytuacja zaskakująca w związku z tym, że firma Bakalland dysponuje szczegółowym opisem stanowisk, które w niej funkcjonują, i ustalone są wymagania, które muszą spełnić osoby, by na tych stanowiskach pracować. Powoduje to, że łatwe staje się ustalenie profilu pracownika, który jest poszukiwany w związku z bieżącymi potrzebami.

Opracowanie dokładnego opisu każdego ze stanowisk, określenie szczegółowego zakresu obowiązków, jakie będą powierzone zatrudnionej na nim osobie, oraz opisanie wynikających z tego wymagań co do kompetencji pracownika, czyli stworzenie dokładnego profilu kandydata, to podstawowe zadania przy tworzeniu nowego stanowiska pracy. Pozwala to na wyznaczenie podstawowych kryteriów doboru kadry pracowniczej na każde ze stanowisk oraz na zweryfikowanie jego kompetencji i umiejętności radzenia sobie z powierzonymi mu zadaniami na późniejszych etapach, kiedy pracownik zostanie zatrudniony.

Planowanie zatrudnienia wobec tego jest w firmie Bakalland procesem długofalowym, powtarzającym co roku, w którym bierze się pod uwagę szeroki kontekst zarządzania zasobami ludzkimi oraz specyfikę warunków funkcjonowania firmy.

2.2. Rekrutacja kandydatów

W firmie Bakalland SA stosowana jest rekrutacja o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Rekrutacja wewnętrzna polega na poszukiwaniu osób na dane stanowisko wśród dotychczasowych pracowników firmy. Główną zaletą tego typu postępowania jest znajomość słabych i mocnych stron pracownika, brak konieczności zaznajamiania go ze specyfiką firmy, a w związku z tym, że najczęściej ma to charakter awansu, staje się zarazem jedną ze strategii motywowania pracowników. Jednocześnie u osoby przejmującej nowe obowiązki wzrasta poziom zaangażowania, przez co jej praca na ogół staje się bardziej efektywna, a sam pracownik jest bardziej usatysfakcjonowany.

W celu przyjęcia do pracy osób z zewnątrz stosuje się szereg metod informujących potencjalnych kandydatów o proponowanej ofercie pracy. W zależności od stanowiska mogą to być: ogłoszenia prasowe, internetowe, ogłoszenia w radiu, ulotki, bezpośrednie docieranie do specjalistów, których się poszukuje. Z dobrym skutkiem stosowany jest system rekomendacji nowych pracowników. Dzięki procesowi rekrutacji zewnętrznej istnieje możliwość czerpania z potencjału osób, które zdobywały doświadczenie poza firmą Bakalland i w związku z tym mają nowe, czasem alternatywne spojrzenie na działania wewnątrz przedsiębiorstwa. Proces rekrutacji ściśle wiąże się z prezentacją firmy na zewnątrz. Zespół specjalistów odpowiedzialnych za skuteczne jego przeprowadzenie stara

się, aby firma Bakalland SA postrzegana była jako rzetelny i godny zaufania pracodawca.

Procedury rekrutacji są w miarę dobrze określone w odniesieniu do rekrutacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. W pierwszym przypadku, w zależności od typu stanowiska, stosuje się bądź otwarte ogłoszenie dostępne dla wszystkich pracowników firmy o tym, że poszukiwana jest osoba na dane stanowisko, bądź bezpośredni przełożony, który zna możliwości konkretnych pracowników, dokonuje wyboru, komu zaproponować przejęcie tych obowiązków.

Często zdarza się sytuacja, kiedy zmiany stanowisk wiążą się z oceną możliwości poszczególnych pracowników. Jeśli przełożony zauważy, że dana osoba ma potencjał godny wykorzystania na innym stanowisku niż obecnie przez niego piastowane, może dokonać procesu przeszerogowania. Dotyczy to też pracowników, dla których dotychczasowe obowiązki są w niewystarczającym stopniu rozwijające, z racji tego, że ich potencjał jest znacznie większy – wiąże się to z awansem i nagrodą za zaangażowanie pracownika.

Z drugiej strony pracownicy, którzy nie sprawdzili się w wystarczającym stopniu na powierzonych im początkowo stanowiskach, mają możliwość przejścia na inne – mniej obciążające, oczywiście po uprzednio wyrażonej przez nich zgodzie na tego typu przeszerogowanie. Ma to taką zaletę, że osoba zna firmę oraz sposób jej funkcjonowania i dzięki temu unika się konieczności wprowadzania nowego pracownika w zasady rządzące w Bakalland SA. Przy tej formie przeszerogowania może zaistnieć jednak sytuacja, kiedy pracownik czuje się urażony zmianą stanowiska i jest zdemotywowany tym faktem. Prawidłowo przeprowadzona ocena pozwala jednak ograniczyć tego typu sytuacje. Dodatkowo pracownicy, którzy przechodzą na nowe stanowiska – niezależnie, czy dotyczy to awansu, przesunięcia czy degradacji, są objęci opieką zarówno przełożonego, który wyjaśnia przyczyny zaistniałej sytuacji oraz wprowadza pracownika w nowe obowiązki, jak i specjaliści do spraw rekrutacji, który ma wykształcenie psychologiczne.

Warto zwrócić uwagę w tym miejscu, jak ważna jest tego typu opieka. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że pracownik narażony jest na różnego rodzaju kryzysy, sytuacje trudne, a czasem nawet graniczne. Dlatego istotne jest, żeby pamiętając o tym, zatrudniać osobę bądź osoby, które będą w stanie wyjść naprzeciw tego typu zdarzeniom. W firmie Bakalland SA jest to specjalista do spraw rekrutacji i szkoleń, który będąc psychologiem z wykształcenia, zna nie tylko warsztat, ale ma również uprawnienia i kwalifikacje do działań profilaktycznych i zaradczych w tym względzie.

Wracając do samego procesu rekrutacji i poszczególnych jej etapów, w przypadku rekrutacji zewnętrznej pierwszym etapem jest skonstruowanie oraz rozpowszechnienie ogłoszenia o ofercie pracy z dokładnym uwzględnieniem wymagań, jakie powinien spełniać kandydat ubiegający

się o to stanowisko. Dokonuje tego specjalista do spraw rekrutacji po otrzymaniu wskazówek oraz konsultacji z przełożonym przyszłego pracownika. Współpraca pomiędzy specjalistą do spraw rekrutacji oraz przełożonym poszukiwanego kandydata jest ścisła na każdym z etapów rekrutacji. Dotyczy to zarówno wyboru sposobu poszukiwania kandydatów, określenia profilu kandydata oraz opracowania bądź wyboru metod selekcji. Ma to tę zaletę, że specjalista do spraw rekrutacji posiłkuje się informacjami od osoby, która w najbardziej pełny sposób zna specyfikę czynności, które będą przedmiotem pracy nowo zatrudnionego. Z kolei warsztat dotyczący specyficznych metod przeprowadzania całego procesu rekrutacji oraz selekcji jest domeną specjalisty do spraw rekrutacji. Elastyczność w doborze pracowników wyraża się między innymi w tym, że osoba bezpośrednio koordynująca ten proces, czyli specjalista do spraw rekrutacji, śledzi tendencje pojawiające się na rynku, dotyczy to również poczynań konkurencji. Owocuje to stwarzaniem konkurencyjnych warunków dla przyszłych pracowników, które powodują, że jedynie w wyjątkowych sytuacjach pracownik decyduje się na opuszczenie firmy na rzecz konkurencji. W przypadku wysokiej klasy specjalistów zaś zdarza się pozyskiwać ich z szeregów firm konkurencyjnych, które okazują się być mniej atrakcyjne pod względem oferowanych szans rozwoju zawodowego.

Cechą charakterystyczną procesu rekrutacji w firmie jest to, że odrzucani są zarówno kandydaci niespełniający kryteriów wstępnych, jak i te osoby, które mają za wysokie kwalifikacje (*overqualified*). Właściciele tłumaczą to tym, że tacy pracownicy od początku byliby niezadowoleni z pracy, uważaliby, że pracują poniżej swoich możliwości, byliby sfrustrowani, a wówczas nie byliby dla firmy dobrymi pracownikami.

Warto zauważyć, że Bakalland SA jest spółką, która zdecydowanie więcej pracowników zatrudnia, niż zwalnia. Można to uznać za sukces, bo świadczy to o tendencjach rozwojowych firmy oraz trafnie przeprowadzonym procesie planowania zatrudnienia, rekrutacji, selekcji oraz o efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przy istotnych wykroczeniach bądź zaniedbaniach swoich obowiązków, które prowadzą do działań niezgodnych z misją firmy, stawiającą sobie za główny cel satysfakcję klienta, i braku wyciągnięcia wniosków z tego typu zachowania, pracownik na wniosek pracodawcy może zostać zwolniony. Pracodawca stara się jednakże, aby tego typu sytuacje nie miały miejsca.

2.3. Selekcja kandydatów

Jak już wspomniano, w firmie Bakalland SA stosowane są formy rekrutacji zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej, dlatego zróżnicowany jest też proces selekcji. Selekcję rozumie się w firmie jako przesiew kandydatów na określone stanowisko, tak aby pozostali tylko najlepsi. W przypadku rekrutacji wewnętrznej proces selekcji ma uproszczony charakter ze względu na to, że kandydaci są znani, a ich umiejętności

oraz kwalifikacje zostały zweryfikowane w trakcie trwania dotychczasowej pracy.

Zazwyczaj to przełożony występuje z propozycją dotyczącą zmiany stanowiska, a jego decyzja poparta jest wcześniejszą obserwacją pracownika w naturalnych warunkach pracy, w sytuacji stawiania przed nim zadań, wreszcie w powierzaniu mu odpowiedzialności za projekty, przy których realizacji może wykazać się umiejętnościami predysponującymi go do przejęcia nowych obowiązków. Tego typu proces selekcji ma wiele walorów. Przede wszystkim jest wygodny i w miarę bezpieczny dla pracodawcy, który może określić w bardziej szczegółowy sposób potencjał i braki nowego (na danym stanowisku) pracownika, zna jego możliwości. Przez propozycję zmiany stanowiska daje też pracownikowi informację zwrotną na temat jego pracy. Pracownik nie musi od nowa zostawać wdrażany w struktury firmy, zna panujące zasady i misję firmy, na ogół identyfikuje się z firmą. To pozwala na pominięcie procesu adaptacji, który dla wielu nowych pracowników okazuje się trudną sytuacją, absorbującą i pochłaniającą energię – w przypadku pracownika, który zmienia stanowisko wewnątrz firmy, ta energia może zostać ukierunkowana od razu na realizację zadań.

W przypadku otwartej rekrutacji wewnętrznej większa liczba pracowników ma szansę ubiegać się o pracę na wolnym stanowisku. Osobą, która w głównej mierze koordynuje tego typu proces selekcji, jest specjalista do spraw rekrutacji, działający w porozumieniu z przyszłym przełożonym. Posługując się opisem stanowiska pracy oraz znając wymagania dotyczące osoby, która ma je zająć, postępuje w sposób podobny jak w przypadku rekrutacji zewnętrznej, czyli stosuje konkretne narzędzia selekcji. Ważne jest tu zwrócenie uwagi na takie przeprowadzenie procesu selekcji, żeby wpłynął on na pracowników w sposób motywujący, a nie odwrotnie. Nie można pozwolić na wytworzenie się klimatu niezdrowej konkurencji, zaburzającego normalny tok pracy. Dlatego kryteria selekcji najbardziej odpowiednich kandydatów są jasne i konkretne. Unika się w ten sposób faworyzowania niektórych osób w związku z osobistymi sympatiami. Aby zminimalizować tego typu zagrożenie, prowadzona selekcja podlega bezpośredniemu monitoringowi dyrektora do spraw personalnych, który staje się niejako superwizorem specjalisty do spraw rekrutacji, jego doradcą i daje informacje zwrotne na temat samego procesu selekcji oraz jego wyników.

W przypadku rekrutacji zewnętrznej etapem wstępnym jest przesiew dokumentów aplikacyjnych, które napłynęły w odpowiedzi na pojawiające się ogłoszenie, zredagowane i zamieszczone przez specjalistę do spraw rekrutacji, w zależności od potrzeb i grupy docelowej, do której chcemy dotrzeć – na łamach prasy, na stronach internetowych, w radiu, w urzędach pracy, w biurach karier przy wyższych uczelniach itd. Kandydaci, którzy spełniają wymagania odnośnie do konkretnego stanowiska pracy, zapraszani są na rozmowę rekrutacyjną.

Dokumenty aplikacyjne osób, które nie zakwalifikowały się do dalszego etapu, oraz tych, które odpadną po kolejnych etapach, gromadzone są w bazie danych, prowadzonej przez specjalistę do spraw rekrutacji, i wykorzystywane przy kolejnych rekrutacjach. To, że osoba nie spełnia w sposób wystarczający wymogów dotyczących stanowiska, które ma być obsadzone teraz, nie oznacza, że nie ma kwalifikacji predysponujących ją do ubiegania się o pracę na innym stanowisku.

Dalszym etapem selekcji jest wywiad, na którego podstawie specjalista do spraw rekrutacji weryfikuje dane zawarte w dokumentach aplikacyjnych, określa predyspozycje i umiejętności kandydata oraz sprawdza ich przydatność na danym stanowisku. Zastosowanie tutaj znajduje szczegółowo opracowany kwestionariusz wywiadu selekcyjnego z wystandardyzowanymi pytaniami, które pojawiają się w każdej rozmowie rekrutacyjnej, dzięki czemu każdy z kandydatów podlega zobiektywizowanej ocenie i ma szansę wykazać się, odpowiadając na takie same, jak inni kandydaci, pytania. Daje to możliwość porównania kandydatów.

W firmie Bakalland SA istnieją też określone metody, które pozwalają ocenić kompetencje kandydatów. W zależności od stanowiska, istnieją testy opracowane na podstawie zakresu obowiązków i oparte na profilu idealnego pracownika na podanym stanowisku. Testy te są opracowane przez specjalistę do spraw rekrutacji w porozumieniu z osobami pracującymi w poszczególnych działach i z dyrektorem personalnym. Dotyczą one zarówno strony merytorycznej, a więc mierzą znajomość specyfiki pracy na danym stanowisku, zagadnień, z którymi na co dzień spotykają się pracownicy pracujący w danym charakterze, jak i cech osobowości, sposobów komunikacji, stylów pracy, sposobów radzenia sobie ze stresem oraz motywacji kandydatów. Jest to ważne ze względu na to, że każde stanowisko pracy ma swoją specyfikę i nie może być rozpatrywane w oderwaniu od niej. Niektóre stanowiska zakładają konieczność pracy w zespole, inne z kolei promują pracę indywidualną; niektóre są ściśle powiązane z koniecznością bardzo dobrego radzenia sobie ze stresem, opanowania emocji, umiejętności negocjacyjnych, analitycznych itd. Te wszystkie czynniki muszą być brane pod uwagę przy opisie stanowiska pracy, następnie przy tworzeniu profilu idealnego kandydata na opisane stanowisko, a w rezultacie przy opracowaniu testów, kwestionariuszy oraz formułowaniu zadań dla kandydatów, by w jak najbardziej precyzyjny sposób określić ich szanse powodzenia w pracy o określonym charakterze.

Metody stosowane w firmie Bakalland SA są poddawane również systematycznej weryfikacji na podstawie wyników, jakie przynosi selekcja kandydatów. Obecnie można stwierdzić, że w historii firmy znalazło się niewiele źle dobranych pracowników – są to sporadyczne przypadki, które wydają się nieuniknione. Oznacza to, że narzędzia doboru pracowników są trafne, a sam proces przeprowadzania doboru – w miarę skuteczny.

Firma korzysta też z możliwości, jakie oferuje zmieniający się rynek, dzięki szkoleniom, w których systematycznie uczestniczą pracownicy działu personalnego. Przenoszą oni na grunt firmy nowe sposoby doboru kadry pracowniczej, a jeśli jest taka potrzeba, nawiązują współpracę z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi, umożliwiającymi podnoszenie kwalifikacji w tej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

O doborze poszczególnych metod i narzędzi do określonego procesu selekcji decyduje specjalista do spraw rekrutacji. On też, jak zostało wspomniane wcześniej, dokonuje wstępnej selekcji dokumentów aplikacyjnych oraz oceny poprawności zadań/testów wykonanych przez kandydatów.

2.4. Adaptacja nowo zatrudnionych pracowników

Aby każdy z nowych pracowników firmy Bakalland SA mógł czuć się bezpieczny i otoczony opieką w pierwszych, często najtrudniejszych dniach pracy, stosowany jest program wprowadzania do pracy, oparty na zapoznaniu każdego pracownika z misją firmy, z zasadami panującymi w firmie, z jej kulturą organizacyjną, możliwościami dotyczącymi różnego rodzaju świadczeń i możliwości rozwoju, z ludźmi, którzy pracują w firmie – z przełożonymi, ze współpracownikami, wreszcie z miejscem pracy konkretnego pracownika i zakresem jego obowiązków.

Osobą, która przede wszystkim jest odpowiedzialna za wprowadzenie nowego pracownika do firmy i zapoznanie go ze szczegółami dotyczącymi wykonywanej przez niego pracy i zakresem obowiązków, zadaniami, stawianymi mu wymaganiami oraz sposobami weryfikacji sposobu wywiązywania się z nich, jest bezpośredni przełożony. Natomiast w tajniki struktury organizacyjnej firmy, panującej w firmie kultury, możliwości wynikających z bycia pracownikiem firmy Bakalland SA i innymi zagadnieniami niezwiązanymi bezpośrednio z konkretnym stanowiskiem pracy, wprowadza nowo zatrudnioną osobę specjalista do spraw rozwoju i szkoleń.

Najczęściej firma Bakalland SA zatrudnia nowych pracowników na czas określony, z pierwszym 3-miesięcznym okresem próbnym, natomiast następnym rodzajem zawieranej z pracownikiem umowy, jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Po okresie próbnym bezpośredni przełożony dokonuje weryfikacji pracy nowej osoby i nie tylko ocenia ją pod względem skuteczności i przydatności, ale weryfikuje, czy dobrze zostały sformułowane cele, dobrane obowiązki oraz zadania, czy nie są one zakrojone na zbyt szeroką skalę, czy nie dotyczą zbyt wąskiej dziedziny. Dopiero po tym okresie można w sposób szczegółowy opisać słabe i mocne strony pracownika i zadbać o rozwój jego potencjału, a niedociągnięcia niwelować dzięki dodatkowemu systemowi szkoleń czy poświęceniu większej uwagi na sprecyzowanie zadań. Nie można jednoznacznie stwierdzić, po jakim czasie pracownicy stają się w pełni efektywni – zależy to zarówno od typu stanowiska, jak i indywidualnych możliwości pracownika.

Bakalland ze swej strony dba o to, by nowo zatrudniona osoba czuła, że ma dużą swobodę działania i rozwijała w ten sposób kompetencje niezależności i samodzielności. W sytuacjach, w których pojawiają się trudności, nowo zatrudniony może zawsze zwrócić się do przełożonego. Jak pokazuje wieloletnia historia tego typu wdrażania pracowników firmy Bakalland SA, jest to skuteczna metoda adaptacji do warunków pracy.

2.5. Motywowanie pracowników

Firma Bakalland SA jest konkurencyjna pod względem oferowanych warunków wynagrodzenia, stara się jednak, by to nie tylko czynniki finansowe integrowały pracowników z przedsiębiorstwem. Stosuje się na szeroką skalę system motywacyjny o charakterze pozapłacowym.

Wszelkie warunki dotyczące wynagradzania pracowników zawarte są w szczegółowo opracowanym i podawanym do wiadomości każdej z zatrudnionych osób regulaminie wynagradzania pracowników firmy Bakalland SA.

W spółce obowiązuje czasowo-premiowy system wynagradzania. W zależności od kategorii zaszeregowania zajmowanego stanowiska i wykonywanych obowiązków na wynagrodzenie pracownika składa się:

- wynagrodzenie zasadnicze
- premia regulaminowa
- premia uznaniowa
- premia ekstra.

Wynagrodzenie zasadnicze stanowi stałą kwotę wynikającą z miesięcznych stawek zaszeregowania pracownika. W celu ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego, pracownikowi przyznaje się kategorię zaszeregowania osobistego, w zależności od zakresu i rodzaju obowiązków pracowniczych oraz posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego.

Najważniejszym składnikiem wynagrodzenia, poza działem handlowym, jest płaca zasadnicza, ściśle związana z wartością pracy, zgodnie z kodeksową zasadą dążenia do związku płacy z pracą. Dodatkowo przewiduje się część zmienną wynagrodzenia, którą są różnego rodzaju premie. Są to:

- premie dla handlowców
- dla kupców – części wynagrodzenia ściśle uzależnione od realizacji planu sprzedaży, rentowności
- premie półroczne uzależnione są od osiągnięcia założonego poziomu rentowności półrocznej
- premie dla produkcji związane są z utrzymaniem opracowanych standardów dla wszystkich procesów produkcji oraz przyznawane okresowo w sezonie (w okresach przedświątecznych)
- premie za bezbłędne załadunki, rozładunki oraz utrzymanie czystości dla pracowników magazynowych

- premie indywidualne związane z wybitnymi osiągnięciami czy nietypowymi sezonowymi obowiązkami

■ nagrody pieniężne za tytuł Pracownik Kwartału i Pracownik Roku. W firmie Bakalland SA stosowane są podwyżki – są one ściśle powiązane z sytuacją zwiększania się zakresu obowiązków pracownika, zakresu odpowiedzialności, z doświadczeniem zawodowym i poszerzaniem kompetencji, którymi pracownik służy firmie. Rozwój pracownika, który idzie w parze ze zwiększaniem jego skuteczności i coraz lepszym wykonywaniem zadań bądź z większą ich liczbą, nie może pozostać bez odzewu ze strony zarządu, jeśli chodzi o warunki wynagradzania, dlatego jest to element stale monitorowany.

Oczywiście, stosowany jest w firmie system zarówno nagród, jak i kar. Przyjęte jest jednak założenie, że nagrody są dla pracowników zdecydowanie bardziej motywujące, dlatego to na nich głównie skupia się uwaga w budowaniu systemu motywacyjnego. Kary to przede wszystkim upomnienia ze strony przełożonych, obniżenie premii za jakość wykonywanej pracy, w szczególnych przypadkach przeszerogowanie lub degradacja, a jeśli nie skutkują wcześniej wymienione metody perswazji – wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę.

Bakalland SA preferuje jednak stosowanie nagród w skutecznym zarządzaniu pracownikami. Należą do nich między innymi możliwość awansu, jeśli pracownik wyróżnia się wysokimi kompetencjami oraz potencjałem, rozwój dzięki możliwości udziału w organizowanych szkoleniach, nagrody pieniężne w postaci premii oraz cały szereg nagród dopłacowych, takich jak:

- tzw. złote i srebrne nagrody UNO dla wybitnych pracowników – raz w roku zarząd Bakallandu przyznaje cztery srebrne odznaki UNO dla wybitnych pracowników oraz dwie odznaki złote UNO
- nagroda „Odkrycie roku” – nagrodę tę może otrzymać pracownik, który pracuje nie dłużej niż rok w Bakallandzie lub na nowym stanowisku, i do tej pory nie otrzymał żadnej nagrody, a wyróżnił się swoją postawą i zaangażowaniem w wykonywaniu codziennych obowiązków
- możliwość korzystania z Fitness Club – 50% dofinansowania ze strony firmy, natomiast pracownicy wyróżnieni odznaką UNO mają 100% dofinansowania
- raz w roku dofinansowanie do wypoczynku dla dzieci wysyłane na zorganizowane kolonie
- raz w roku świąteczne bony towarowe
- raz w roku świąteczne paczki dla dzieci
- dofinansowanie do kursu nauki języka angielskiego – maksymalnie 50% kosztu kursu zorganizowanego na terenie zakładu pracy
- uczestnictwo w grupie Top Management dla wyróżniających się młodych pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, z którymi zarząd wiąże nadzieje na dalszy awans. Dla tego zespołu

został opracowany specjalny program szkoleń wewnętrznych. Oprócz szkoleń członkowie tej grupy angażowani są w budowanie strategii firmy i w rozwiązywanie bieżących problemów operacyjnych. W ten sposób przygotowani są do objęcia w przyszłości stanowisk menedżerskich.

2.6. Ocenianie pracowników

Aby system motywacyjny okazał się skuteczny, muszą zostać określone kryteria, na których podstawie przyznawane będą nagrody i stosowane kary. To z kolei wymaga sprawiedliwej oceny pracowników. Dlatego w Bakalland SA stosowany jest system ocen bieżących, wynikających z natychmiastowych potrzeb. Obecnie przygotowany jest do wdrożenia system okresowych ocen pracowniczych. System ten ma być wdrożony wraz z grupą menedżerów Top Management po zakończeniu procesu szkolenia. W roku 2006 obok szkolenia z zarządzania projektem, motywowania, planowane jest również szkolenie z przeprowadzania ocen pracowniczych. Na koniec szkolenia zostanie omówiony przygotowany system okresowych ocen, dokonane poprawki i wraz z konsultantami przeprowadzona zostanie pierwsza ocena.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

Bakalland SA jest firmą, która inwestuje w swoich pracowników. Jedną z podstawowych inwestycji jest wspomaganie ich rozwoju. Konkurencyjność spółki polega między innymi na tym, że oferuje ona pracownikom szereg szkoleń obowiązkowych i pozaobowiązkowych. Szkolenia obowiązkowe mają na celu podniesienie jakości pracy pracowników. Dotyczą one zarówno poszerzania i uaktualniania wiedzy z zakresu działań, którymi zajmują się na co dzień pracownicy na poszczególnych stanowiskach, jak i tzw. miękkich umiejętności dotyczących dobrej komunikacji, współpracy w zespole, radzenia sobie ze stresem itd.

Szkolenia pozaobowiązkowe przeznaczone są dla pracowników, którzy chcą się angażować ponad to, co dotyczy bezpośrednio ich obowiązków. Zwiększając swoje możliwości i kompetencje, stają się coraz bardziej atrakcyjni dla firmy, a tym samym mają większe szanse na awans zawodowy i inne formy nagradzania.

Zarząd firmy raz do roku ustala budżet, który jest wykorzystywany na szkolenia, zgodnie z przyjętą strategią rozwoju na dany rok. Wtedy też tworzony jest plan szkoleń uwzględniający potrzeby szkoleniowe pracowników i potrzeby organizacji. W określaniu celów, jakim mają służyć planowane szkolenia, brane są pod uwagę zmiany na rynku oraz konieczność dostosowania się do tych przekształceń, nowe trendy, o których powinni dowiedzieć się pracownicy, oraz zmiany w strukturze organizacyjnej firmy. Osobą odpowiedzialną za dobór konkretnych szkoleń do opisanych wcześniej potrzeb jest specjalista do spraw rozwoju i szkoleń. Jego zadaniem jest między innymi utrzymywanie ścisłej

współpracy z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi oraz ustalanie z nimi warunków, na jakich będą odbywały się szkolenia. To on jest mediatorem pomiędzy firmą Bakalland a firmą szkoleniową i nie tylko dba o dobór pewnych i skutecznych specjalistów, ale przedstawia im szczegółowo, jakie cele i potrzeby mają zostać zrealizowane, zatwierdza metody, które będą temu służyły i ostatecznie dokonuje oceny szkolenia po jego przeprowadzeniu (wywiad i kwestionariusz wypełniany przez pracowników) oraz po kilku miesiącach, by zweryfikować, jaki wpływ na podniesienie kwalifikacji pracowników miało konkretne szkolenie, i czy okazało się skuteczne. Dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy firmy; są to jednak propozycje zróżnicowane pod względem szczebla w hierarchii organizacyjnej, a co za tym idzie, zakresu odpowiedzialności. Szczególny nacisk kładzie się na szkolenia dla kadry kierowniczej, ponieważ na tych stanowiskach wymagane są szczególne umiejętności, które niejednokrotnie należy ćwiczyć w warunkach warsztatowych. Zdolność kierowania zespołem, zarządzanie czasem, skuteczna komunikacja z podwładnym, przekazywanie informacji zwrotnych zespołowi pracowników, delegowanie i wydawanie poleceń – to tylko niektóre z kompetencji charakterystycznych dla kierowników, bez których proces zarządzania może okazać się bezskuteczny. Stąd wsparcie w postaci szkoleń.

W firmie Bakalland SA pracownicy każdego z działów mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach, które najczęściej dotyczą doskonalenia konkretnych umiejętności i poznawania zmian pojawiających się w konkretnej branży. Przykładowo na rok obrachunkowy 1.07.2005–30.06.2006 zaplanowane były i zostały zrealizowane następujące szkolenia dla poszczególnych działów:

- dział organizacji i polityki personalnej – kodeks pracy w praktyce, przepisy obowiązujące w 2005 roku
- dział jakości – doskonalenie umiejętności kadr w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwie; system zarządzania jakością; podyplomowe studia MBA – polskie kadry na światowym poziomie z EFS
- dział księgowości i finansów – międzynarodowe standardy rachunkowości; ZFRON – zasady naliczania pomocy przedakcesyjnej i poakcesyjnej; rachunkowość od podstaw – pełna księgowość, jak usprawnić tworzenie i kontrolę budżetu w firmie; rachunkowość samodzielnego księgowego; fuzje; przekształcenia; podział i likwidacja; finanse firmy bez tajemnic; windykacja należności – praktyka prawna dla nieprawników: zmiany podatku VAT; podatek od osób prawnych, podatek od osób fizycznych – zmiany w przepisach
- dział zakupów – negocjacje w zakupach, zarządzanie zakupami i dostawcami
- dział handlowy – konsultacje biznesowe; FMCG – sprzedaż w kanale tradycyjnym
- biuro obsługi klienta – fakturowanie i dokumentowanie podatku VAT
- dział marketingu – innowacyjne opakowanie; firma, język angielski.

Są to tylko przykłady szkoleń, które się odbyły, pokazujące jednak, że pracownicy każdego działu mają szansę na rozwijanie swoich umiejętności oraz podwyższanie kompetencji.

Najczęściej Bakalland korzysta ze szkoleń zewnętrznych, ale są też wykorzystywane szkolenia wewnętrzne, głównie dotyczą one działu jakości.

Finansowanie szkoleń opiera się na budżecie przeznaczonym na ten cel przez zarząd spółki. Firma korzysta również z dofinansowania z funduszu Unii Europejskiej. Dzięki temu jest w stanie nie tylko organizować grupowe szkolenia pracownicze, ale współfinansować pracownikom, zwłaszcza tym szczególnie się wyróżniającym, studia podyplomowe czy specjalnie dla nich dobrane kursy. Jest to jednocześnie jedna z bardzo skutecznych form motywowania pracowników i nagradzania ich za wysokie standardy pracy.

Pracownicy, którzy korzystają z tego typu szkoleń, podpisują zobowiązania o przepracowaniu w firmie określonego czasu po zakończeniu szkolenia (najczęściej jest to zobowiązanie podpisywane na rok).

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Planowane są następujące zmiany:

- zwiększenie liczby zatrudnionych w wyniku tworzenia Grupy Kapitałowej Bakalland SA, zakupu nowych firm, w tym między innymi firmy z branży: kasze, groch, ryż, fasola
- umocnienie pozycji lidera w wybranych segmentach w Polsce i zdobycie silnej pozycji w Europie Środkowo-Wschodniej w zakresie sprzedaży bakalii o obrotach skonsolidowanych na poziomie 250–300 mln zł
- zwiększenie liczby pracowników wykonujących pracę na zasadach samozatrudnienia, w dalszym ciągu niekorzystanie z usług agencji pracy tymczasowej
- zmiana zasad wynagradzania, silniejsze powiązanie płac z efektami pracy, zwiększenie wynagrodzenia dla wybranych grup pracowniczych
- rozwój pozapłacowych form motywowania pracowników między innymi w celu zmniejszenia fluktuacji pracowników wykonawczych, zwiększenia samodyscypliny pracy oraz wzmocnienia chęci ponoszenia współodpowiedzialności za działalność firmy; opracowanie systemu opcji menedżerskich (opcje na akcje), obowiązującego od nowego roku budżetowego
- pod koniec 2006 roku przeprowadzenie szkolenia oraz wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych przy współpracy z konsultantami zewnętrznymi
- budowa zespołu specjalistów (około 10 osób) specjalizujących się w fuzjach i przejęciach firm
- tworzenie ścieżek awansu dla najzdolniejszych pracowników (wyłanianie talentów)
- dbanie o tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej w firmie.

3. Relacje

3.1. Podział pracy

W Bakalland SA obowiązują i tworzone są zakresy obowiązków i odpowiedzialności na każdym ze stanowisk, poczynając od pracowników najniższego szczebla, a kończąc na stanowiskach kierowniczych. Każdy z pracowników, rozpoczynając pracę w firmie, ma za zadanie zapoznać się z zakresem obowiązków, który będzie obowiązywał na danym stanowisku, i dopiero po jego zaakceptowaniu możliwe jest podpisanie umowy. Praca bez jasno określonych zadań prowadzi do chaosu, stąd każdemu pracownikowi przedstawiane są zarówno ogólne cele firmy, jak i zadania szczegółowe, które mają do nich doprowadzić. Dzięki temu pracownik nie tylko wie, co jest jego obowiązkiem w pracy, ale rozumie, że od sposobu wykonania powierzonych mu czynności zależy powodzenie firmy.

Poszczególne działania na stanowiskach wykonawczych są dokładnie sprecyzowane i nie podlegają za każdym razem zmianom. Stabilność w zakresie wymaganych obowiązków daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i nadaje strukturę jego pracy. Oczywiście, nie da się uniknąć zaistnienia warunków niespodziewanych, nadzwyczajnych, które niosą ze sobą konieczność zmodyfikowania działań, są to jednak sporadyczne sytuacje, na których podstawie nie można wyciągać uogólniających wniosków.

3.2. Komunikacja

W firmie Bakalland SA jedną z głównych zasad jest dbałość o jasność i swobodę komunikacji pomiędzy przełożonymi i pracownikami. Pracownik dostaje jednoznaczne komunikaty, na których podstawie dostosowuje swoje działania do potrzeb firmy. Każdy z pracowników powinien znać misję firmy, wiedzieć o celach, które firma sobie stawia, i czuć, że od niego też zależy, czy zostaną one zrealizowane. Powinien znać też wymagania, które są kierowane pod jego adresem, dzięki czemu ma jasność co do tego, jak jest oceniany przez przełożonego – zna kryteria tych ocen i może się do nich dostosowywać. To wszystko w firmie Bakalland SA jest realizowane dzięki skutecznej komunikacji.

Pracownicy mają szerokie możliwości kontaktowania się z przełożonymi zarówno w sposób bezpośredni, jak i za pomocą drogi elektronicznej oraz telefonicznej. Poza tym, jeżeli w firmie planowane są jakieś większe zmiany, pracownicy są o tym informowani na odbywającym się grupowym zebraniu, na którym zarząd firmy przedstawia swoje zamiary.

Pracownicy są zachęceni do wyrażania swoich opinii na temat tego, co się dzieje w firmie, na temat panujących w niej relacji i bieżących spraw, które są dla nich ważne. Przełożeni mają możliwość zapoznania się z kłopotami pracowników, trudnościami, jakie napotykają na ścieżce zawodowej, i podejmowania działań mających na celu likwidowanie tego typu sytuacji.

Postulaty, wnioski, prośby czy zażalenia mogą być wyrażane przez pracowników zarówno w formie indywidualnej, jak i grupowej. Co prawda, nie ma sformalizowanego związku pracowniczego, niemniej jednak istnieje w firmie grupa osób, wywodząca się z pracowników pracujących na różnych stanowiskach, zarówno na terenie Mościsk, jak i Janowa Podlaskiego, którzy reprezentują interesy pracownicze i występują w imieniu społeczności pracowniczej, jeśli zachodzi taka potrzeba.

Kierownictwo firmy Bakalland SA dba również o to, aby atmosfera i relacje pomiędzy pracownikami były dobre. Wpływa to bowiem w sposób pośredni na jakość pracy. Dobrze zintegrowany zespół ludzi, którzy potrafią się komunikować i dobrze się ze sobą czują, jest też zespołem, który lepiej ze sobą współpracuje i tym samym osiąga lepsze rezultaty pracy. Zarząd stara się dbać też o rozwój grupy pracowniczej pod tym względem, dlatego organizuje imprezy i wyjazdy integracyjne, na których zacieśniają się więzi między pracownikami i na których jest okazja do lepszego poznania się.

Szkolenia z zakresu komunikacji społecznej oraz szerzenie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej firmy, w której dąży się do rozwiązywania konfliktów w sposób bieżący i na drodze negocjacji, wysłuchania racji drugiej strony, a nie wybuchów emocjonalnych, sprawia, że unika się ostrych sytuacji konfliktowych w firmie.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Powodzenie firmy na rynku opiera się na czterech filarach: profesjonalnym marketingu, zarządzaniu jakością, optymalizacji dystrybucji oraz asortymentu, a także polityce przejmowania mniejszych firm w celu konsolidacji rynku.

Kluczem do dotychczasowego sukcesu Bakallandu jest równowaga pomiędzy rozwojem przez jakość a umiejętnością poszerzania skali działania przez działania konsolidujące rynek. Ważnym czynnikiem rozwoju firmy jest również konsekwentne od lat promowanie najważniejszej marki Bakalland, która – jak wskazano we wstępie, ma obecnie wysoką wartość handlową, co niewątpliwie sprzyja konkurencyjności. Jednocześnie w ostatnich latach nastąpiło unowocześnienie parku maszynowego oraz wybudowana została nowa hala magazynowa. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój firmy, w najbliższych latach kontynuowane będzie unowocześnianie infrastruktury technicznej, a także zostanie wybudowany nowoczesny budynek na Powiślu w Warszawie, który ma być nową siedzibą firmy.

Kierownictwo firmy zamierza w najbliższych latach poszukiwać nowych produktów oraz nowych sposobów produkcji, nawiązać kooperację z polskimi firmami z Food Business Group, pozyskać nowe rynki

zagraniczne. Zarząd firmy zamierza rozpocząć działalność w nowej branży: kasze, grochy, ryż, fasola.

W firmie tworzony jest zespół menedżerów o wysokich kwalifikacjach (szkolenia), zdolny do samodzielnego realizowania trudnych projektów biznesowych, w tym przejęć i fuzji. Zespół ten ma liczyć około dziesięciu osób.

Do głównych barier rozwoju firmy i jej konkurencyjności zostały zaliczone korupcja i rozwiązania prawne. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi barierami są: pojawiające się ostatnio trudności z pozyskaniem pracowników w Janowie Podlaskim (gdzie znajduje się zakład produkcyjny) oraz zbyt wygórowane aspiracje niektórych pracowników, którzy oczekują relatywnie wysokiego wynagrodzenia, poczucia bezpieczeństwa, jeśli chodzi o zatrudnienie, a jednocześnie nie chcą ponosić wysokiej odpowiedzialności.

4.2. Potencjał konkurencji

Bakalland SA jest w tej chwili liderem rynku bakalii o wartości około 500 mln zł (dane GfK Polonia) – jego udział rynkowy wynosi 24%, a najsilniejszego konkurenta 9%. Obecnie około 23% rynku pozostaje w rękach kilkudziesięciu producentów, jednak w okresie najbliższych kilku lat ich liczba zmniejszy się do kilkunastu. Bakalland zamierza niektórych z tych producentów bakalii wykupić i powiększyć swój udział w rynku do 30%. W ciągu dwóch ostatnich lat nastąpił wzrost konkurencyjności Bakallandu. Utworzenie Grupy Kapitałowej Bakalland SA oraz wejście na giełdę powinno tę konkurencyjność wzmocnić.

Czynniki dające przewagę konkurencyjną firmie Bakalland to:

- rozwój mocy produkcyjnych
- wdrożenie systemów jakości
- rozwój sieci dystrybucji, w tym działalność przedstawicieli handlowych
- potencjał finansowy firmy
- kompetencje kluczowych pracowników oraz ich lojalność i zaangażowanie.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Bakalland poszukuje partnerów krajowych i zagranicznych w celu umocnienia pozycji lidera na rynku bakalii oraz zamierza podwoić sprzedaż swoich produktów na rynku ukraińskim, który traktuje jako rynek strategiczny. W ramach grupy kapitałowej zamierza rozpocząć działalność w nowej branży spożywczej (kasze, groch, ryż, fasola).

Firma zamierza umacniać kontakty z dotychczasowymi dostawcami z takich krajów, jak Iran, Turcja, Grecja, Hiszpania.

Bariera rozwoju firmy i jej konkurencyjności to korupcja i niektóre przepisy prawa oraz pojawiające się trudności na rynku pracy, a także

niska motywacja i małe poczucie odpowiedzialności niektórych pracowników.

Firma uzyskuje wiedzę o konkurentach z badań GfK oraz innych firm prowadzących podobne badania.

Kierownictwo firmy sponsoruje akcje charytatywne wybranych fundacji.

5. Podsumowanie

Śledząc historię przedsiębiorstwa oraz patrząc na jego obecną sytuację na rynku, można stwierdzić, że Bakalland SA jest prężnie rozwijającą się firmą. Swoją sukces i dynamikę zawdzięcza jasno określonym zasadom i przyjętej strategii, która realizowana jest konsekwentnie od lat.

Przyjęcie określonej strategii nie oznacza jednak sztywności struktur i procedur firmy, wprost przeciwnie – kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę, że skuteczne zarządzanie niesie ze sobą konieczność bycia elastycznym. Wymagają tego zmiany na rynku. Dlatego na miarę potrzeb dostosowuje poszczególne elementy przyjętej strategii, tak aby wychodzić naprzeciw potrzebom klientów i pracowników. Jedną z podstawowych zasad jest dbanie o ludzi, którzy pracują w firmie. Kierownictwo przedsiębiorstwa uważa, że pracownik, który czuje się w firmie dobrze, jest doceniany przez przełożonych, ma poczucie, że jego wkład pracy ma bezpośrednio przełożenie na sukces firmy – jest pracownikiem skutecznym.

Dlatego niezmiernie ważną płaszczyzną działań firmy jest zarządzanie zasobem ludzkim. Prezes deklaruje, że ludzie są kapitałem, że to oni tworzą firmę, mają wpływ na jej sukcesy i porażki, dlatego zarząd firmy dba o staranny dobór pracowników (przygotowywane są zadania i testy sprawdzające kompetencje), inwestuje w nich (szkolenia), ponieważ to pracownicy budują wizerunek przedsiębiorstwa. Firma dba o to, aby pracownicy utożsamiali się z nią i stawianymi przed nimi celami. Chodzi o to, aby zaangażowanie przynosiło wymierne korzyści dla nich samych, dlatego podejmowane są próby dalszego doskonalenia systemu motywowania pracowników w opisywanej firmie.

Dobrym przykładem motywowania kluczowych pracowników firmy jest przyznanie akcji spółki najbardziej zasłużonym w momencie jej przekształcenia w spółkę akcyjną. Akcje otrzymało czterech długoletnich pracowników, tj. dyrektor zakładu produkcyjnego, dwóch dyrektorów handlowych oraz główna księgowa. Obecnie opracowywany jest system opcji menedżerskich, który obowiązywać będzie w nowym roku budżetowym.

Innym przykładem jest tworzenie ścieżek awansu dla pracowników na stanowiska specjalistów, jest to typowe szczególnie dla przedstawicieli handlowych, którzy mogą awansować na stanowisko regionalnego kierownika sprzedaży. W ostatnim czasie były awansowane dwie osoby z recepcji na stanowiska specjalistów (specjalista do spraw administracji

oraz specjalista do spraw handlowych) oraz dwóch przedstawicieli handlowych awansowało na regionalnych kierowników sprzedaży.

Kierownictwo firmy stara się jednocześnie tak dokonywać doboru pracowników, aby oferowane stanowiska odpowiadały nie tylko kwalifikacjom zawodowym pracowników, ale również ich aspiracjom. Kierownictwo firmy uważa, że obecny poziom wiedzy i umiejętności pracowników oraz poziom ich lojalności, zaangażowania ma istotny wpływ na konkurencyjność firmy.

JOLANTA SZABAN

BIJOU¹

Zarządzanie ludźmi:	wysoki poziom
Konkurencyjność:	wysoki poziom
Data wywiadu:	6 kwietnia 2006 roku
Miejsce wywiadu:	Warszawa
Rozmówca:	prezes firmy

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma Bijou rozpoczęła działalność w 1989 roku. Założycielami i właścicielami są bracia D. i M. G., a od 1995 roku także ich matka.

1.2. Profil działalności

Firma Bijou ma największą w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej hurtownię biżuterii złotej, złotej z brylantami i srebrnej. Jest spółką jawną o charakterze produkcyjno-handlowo-usługowym. Od kilku lat koncentruje się na handlu hurtowym. Firma położona jest na obrzeżach Warszawy.

¹ Nazwa firmy została zmieniona ze względu na anonimowość badań.

1.3. Sytuacja biznesowa

Opisywana firma mieści się w pierwszej trójce firm o największych obrotach w tej branży, można nawet powiedzieć, że jest w tej chwili najlepszą pod tym względem firmą w branży (tak ocenia ją prezes).

Jest trzech współwłaścicieli firmy, która to firma mimo obco brzmiącej nazwy ma kapitał polski.

1.4. Zatrudnienie

Firma zatrudnia obecnie 32 pracowników. Cechą charakterystyczną zarządzania zasobem ludzkim firmy ze względu na specyfikę przedmiotu jej działalności jest to, że w 95% pracownikami są mężczyźni. W zasadzie wszyscy pracownicy muszą mieć licencję ochroniarza i mimo że oczywiście i kobiety mogą taką licencję mieć, prezes zdecydowanie preferuje ze względów bezpieczeństwa mężczyzn. Prezes nie ukrywa, że jest to świadomy wybór. Doświadczenia z okresu, gdy zatrudniane były kobiety (było to w okresie, gdy firma poza hurtem, zajmowała się także sprzedażą detaliczną – utrzymywała sklepy), nie były dobre. Zdarzało się więcej konfliktów, czasem nawet ostrych, podczas gdy z męską załogą pracuje się bez tego typu nieprzyjemnych dla wszystkich wydarzeń. W czasach, gdy zatrudnione były kobiety, znacznie większa była fluktuacja. Prezes uważa, że więcej było też problemów z uczciwością zatrudnionych kobiet, niż jest obecnie.

Duża część pracowników pochodzi spoza Warszawy, głównie z miejscowości, w której firma rozpoczynała swoją działalność. Przyjezdni pracownicy mieszkają w hotelu pracowniczym, za który płaci firma.

2. Zarządzanie ludźmi

Formalnymi sprawami personalnymi zajmuje się dyrektor generalny, ale nad całością tych spraw w praktyce czuwa i ma w nich decydujący głos prezes firmy.

2.1. Planowanie i ruch kadrowy

W firmie planuje się zatrudnienia na okres co najmniej jednego roku. Blisko 30% zmian (ruchów kadrowych) w firmie polega na przesuwaniu, awansowaniu aktualnych pracowników. Przykład awansu: pracownik ochrony – kierowca – handlowiec – kierownik grupy sprzedażowej.

Fluktuacja

Poziom zatrudnienia utrzymuje się w zasadzie na stałym poziomie, można powiedzieć, że troszkę więcej przyjmuje się pracowników, niż się ich zwalnia. Kiedyś fluktuacja była znaczna, sięgała bowiem nawet 50% rocznie; obecnie to ok. 15%. Pracownicy częściej odchodzą sami, niż są zwalniani przez firmę. Firma dość mało orientuje się w dalszych losach byłych pracowników. Najczęściej zmieniają oni branżę, bo rodzaj

działalność firmy jest relatywnie wąska, a firm o tym profilu jest niewiele. Zdarzyło się firmie podkupić pracownika – była to na przykład osoba polecona przez kogoś albo która wyróżniała się na targach branżowych. W ciągu czterech ostatnich lat firma nie straciła pracowników na rzecz konkurencji. Prezes twierdzi, że w ostatnich latach firma nikogo nie zwolniła, co najwyżej po okresie próbnym nie przedłużono umowy.

2.2. Rekrutacja

Dobór pracowników prowadzony jest z użyciem zróżnicowanych metod. Rekrutacja przeprowadzana jest zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz firmy.

Proces rekrutacji nie jest sformalizowany, niemniej jednak ma swoje kolejne etapy. Zaczyna się od analizy dostarczonych dokumentów. Firma niechętnie patrzy na osoby, które wielokrotnie zmieniały pracę.

Formy rekrutacji to ogłoszenia w gazetach ogólnodostępnych (np. „Gazeta Wyborcza”) i w branżowych (w zależności od stanowiska). Na ogół używa się standardowych ogłoszeń, które są odpowiednio za każdym razem modyfikowane. Wymagania przedstawiane w ogłoszeniach określone są przez kierownika działu, do którego poszukuje się pracownika. Raczej nie monitoruje się ogłoszeń konkurencyjnych firm, nie jest to przedmiotem zainteresowania firmy. Branża jest znana, dużych firm jest niewiele, nie ma więc potrzeby interesowania się ich ogłoszeniami.

Za najtrafniejsze źródło rekrutacji prezes uważa polecenie kogoś przez pracownika

2.3. Selekcja kandydatów

W kolejnym etapie firma stosuje badania astrologiczne i numerologiczne (!), które zdaniem prezesa, mogą wskazać, kto nada się do pracy w firmie, a kto nie. Stosuje się także sprawdzanie osobowości za pomocą testów polegających na analizie rysunków, z których można wywnioskować o ważnych dla firmy cechach pracownika (np. czy jest zrównoważony emocjonalnie). Podobne znaczenie ma stosowany test kolorów czy test figur geometrycznych. Wyniki wskazują, czy kandydat nie ma skłonności depresyjnych, czy potrafi pracować w grupie itp., co z punktu widzenia rodzaju pracy w firmie ma dla pracodawcy duże znaczenie. Jeśli nie jest to pierwsza praca kandydata, sprawdza się jego referencje. Firma preferuje przyjmowanie ludzi bez większych doświadczeń, a nawet bez wyższego wykształcenia (wystarczy średnie). Ideą firmy jest inwestowanie w ludzi, szkolenie ich – szlifowanie. Po przejściu testów oraz innych sprawdzianów, w których uczestniczą różne osoby z firmy, kandydaci zapraszani są na rozmowę kwalifikacyjną z dyrektorami; często uczestniczy w nich sam prezes, choć w podjęciu decyzji o zatrudnieniu uczestniczą także inne osoby. Ostateczna decyzja należy jednak do prezesa.

To, co charakterystyczne dla badanej firmy, to fakt, że testy predyspozycji, o których mowa wyżej, przeprowadza sam prezes, studiując obecnie psychologię stosowaną. Używa testów powszechnie znanych na rynku i sam jej interpretuje.

2.4. Adaptacja

Wszyscy pracownicy zatrudniani są na 3-miesięczny okres próbny. Dotyczy to 90% pracowników; 10% to przypadki, gdy na przykład pracownicy wracają do firmy (a rozstali się z nią w elegancki sposób) – ich nie obowiązuje już okres próbny. W okresie próbnym pracownicy są szkoleni, przechodzą przez różne działy, by poznać specyfikę każdego z nich. Ma to kolosalne znaczenie, firma bowiem preferuje zatrudnianie pracowników uniwersalnych, czyli takich, którzy w razie potrzeby mogą zastępować innych. Około 70% umów o pracę na okres próbny jest przedłużanych na czas nieokreślony. Na nowym stanowisku pracownik ma kolejne 3 miesiące na poznanie specyfiki pracy – jest to ulgowy okres. Dopiero po nim, po tej kolejnej adaptacji, stawia się pracownikowi pełne wymagania. Tak zwani nietrafieni pracownicy zdarzają się rzadko; prezes ocenia trafność decyzji o zatrudnieniu po przejściu całego procesu selekcji na 80%.

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie przeprowadzane są oceny okresowe. Najczęściej pracowników ocenia sam prezes. Nie ma sformalizowanego systemu oceniania – na to, zdaniem prezesa, firma jest zbyt mała. Ludzie znają się dobrze, wiadomo kto co i jak robi, można więc to na bieżąco weryfikować. Prezes twierdzi, że sformalizowany system ocen przyczyniłby się do powstawania fermentu, niezadowolenia pracowników i nie jest w firmie potrzebny. Pracownicy otrzymują informacje zwrotne o tym, co zrobili dobrze, a co źle. Informację taką przekazuje bezpośredni przełożony.

Ocena pracowników przez szefa

Podstawowy i jedyny zarzut, jaki stawia prezes firmy pracownikom, to ich zbyt mała samodzielność, że muszą być prowadzeni za rączkę. Ze względu na ścisły podział obowiązków, każdy wie, co do niego należy, i dlatego firma działa bardzo dobrze. Lojalność pracowników oceniana jest przez prezesa wysoko. Na większości z nich prezes polega, ale oczywiście nie można powiedzieć, że do każdego pracownika ma 100-procentową pewność (byłoby to idealnym rozwiązaniem, ale w praktyce nieosiągalnym).

Prezes spółki wystawia pracownikom ogólnie ocenę: 4+. W stosunku do pracowników konkurencji pracownicy są na pewno nie gorsi, a raczej lepsi.

Szef firmy odgrywa zasadniczą rolę w ocenianiu pracowników, choć to czteroosobowy zarząd firmy ma wpływ na ostateczną ocenę pracownika.

Do czasu powołania zarządu wszystkie decyzje personalne, w tym dotyczące oceniania, podejmował sam prezes (mający 90% udziałów w firmie).

2.6. Motywowanie pracowników

Pracownicy są poinformowani o formach nagród i kar, jakie można wobec nich zastosować. Zarobki w firmie mieszczą się w górnej granicy średniej pensji w branży, są zdaniem prezesa dość wysokie. Ponieważ 90% pracowników chce mieć stałe wynagrodzenie, firma odeszła od prowizyjnego systemu wynagradzania. Obecnie 75% pracowników ma stałe wynagrodzenie. Pozostali mają prowizje od obrotu lub premie uznaniowe za wyniki. Prezes był zwolennikiem prowizyjnego systemu wynagradzania, ale nie była to forma preferowana przez pracowników. Zdaniem prezesa są oni zbyt mało samodzielni, by zapewnić sobie dobry zarobek wyłącznie indywidualnym działaniem. Raczej cenią pewność w postaci stałej płacy.

Wynagrodzenia są zróżnicowane – na podobnych stanowiskach różnice wynoszą około 20%. Natomiast wysokość wynagrodzenia wynikająca z hierarchii zajmowanego stanowiska może być trzykrotnie większa od najniższej.

Pracownicy otrzymują nagrody raz w roku. Dostaje je blisko połowa załogi, przy czym nagrody są zróżnicowane. Dwa razy w roku pracownicy otrzymują paczki – są to paczki dla nich, a nie na przykład dla dzieci (dawniej były i takie, ale ze względu na to, że nie wszyscy mieli dzieci, rodziło to niezadowolenie pozostałych pracowników). Pracownicy otrzymują nagrody zwłaszcza za to, co zrobili w ciągu roku dla firmy ponad to, co musieli zrobić (np. gdy zostają dłużej w pracy, gdy jest to potrzebne). Jak wspomniano, cenieni są szczególnie pracownicy uniwersalni – ci, którzy mogą wykonywać różne potrzebne firmie w danym momencie obowiązki, i za tę uniwersalność stosowaną w praktyce są także nagradzani. Premie są wypłacane za wypracowanie zysku dla firmy. Honoruje się ponadto pracowników za staż pracy w firmie. Na przykład po przepracowaniu 5 lat wykupuje się pracownikowi ubezpieczenie i gromadzi się na nim środki do końca pracy pracownika w firmie. Może on je podjąć, gdy z firmy odchodzi, ale pod warunkiem, że się z firmą prawidłowo rozliczy. Za 10-letni staż wypłacane są nagrody pieniężne. W niedługim czasie 3 osoby będą świętować 15-lecie pracy w firmie. Prezes jeszcze ostatecznie nie zdecydował o rodzaju i wysokości nagród. Wyróżniani pracownicy dostają także specjalne dyplomy, na przykład wykonane w drewnie, albumy.

Szczególnie cenioną przez męską załogę nagrodą są wyjazdy na strzelnicę, czemu towarzyszą ognisko, grill itp. Poza tym w firmie organizowane są kilka razy w roku spotkania z pracownikami (najczęściej z okazji różnych świąt), które integrują pracowników i są mile przez nich widziane.

Dodatkowymi bonusami stosowanymi w firmie są: samochód służbowy, telefon komórkowy, dodatkowe ubezpieczenie emerytalne i ubezpieczenie na życie (jako nagroda za staż pracy), częściowo odpłatne posiłki i bezpłatny hotel pracowniczy dla pracowników spoza Warszawy.

Awanse są w firmie nie tylko możliwe, ale i częste. Wszyscy nowo przyjęci uczą się pracy w firmie od podstaw; już po pół roku mogą awansować. Na kierownicze stanowisko awansuje się na ogół po 1,5–2 lat. Przykładem awansowania w firmie jest obecny dyrektor generalny. Zaczynał jako sekretarz (zamiast sekretarki), później był księgowym, następnie kierownikiem produkcji, dyrektorem oddziału (z 20 podległymi pracownikami), a obecnie jest właśnie dyrektorem generalnym firmy i członkiem jej zarządu. Prezes uważa go za najlepszego pracownika.

Kary

Kary stosowane są zdaniem prezesa rzadko. Tradycyjnie jest to najczęściej upomnienie ustne. W ostateczności może grozić pracownikowi kara pieniężna, gdy w przypadku niewykonania przez pracownika swych obowiązków firma poniosła straty. Przykładowo, jeśli pracownik nie dość należycie obsłużył klienta i ten zrezygnował z usług firmy, jest to ewidentna strata, za którą pracownik musi zostać ukarany. W przeszłości stosowano także nagany z wpisaniem do akt, a nawet zwolnienia z pracy za najcięższe przewinienia. W ostatnich latach jednak nie dochodzi do kar tak drastycznych, bo i nie ma powodów, by je stosować.

2.7. Szkolenia i rozwój pracowników

Wiele szkoleń ma charakter obligatoryjny. Wszyscy mężczyźni zatrudniani w firmie muszą przejść odpowiednie szkolenia, by zdobyć wspomnianą licencję ochroniarską I stopnia, a wielu z nich także szkoli się w dziedzinie gemologii (wiedza o kamieniach szlachetnych). Awansować mogą tylko przeszkoleni pracownicy. Plany szkoleń mają charakter nieformalny. Szkoli się także zarząd firmy, ale nie są to szkolenia w zakresie zarządzania zasobem ludzkim.

Szkolenia są kosztowne (szczególnie gemologiczne) – są to inwestycje rzędu 5 tys. zł. W związku z tym przeszkoleni pracownicy podpisują umowę, że nie opuszczą firmy przed upływem dwóch lat, a jeśli by do tego doszło, muszą zwrócić koszty szkolenia.

Handlowcy szkoleni są w dziedzinie sprzedaży (np. psychologii sprzedaży). Odbywają się 4–5 spotkań rocznie; szkoleń pochodzą w tym przypadku z zewnątrz. Gdy odchodzą po upływie dwóch lat, nie muszą już zwracać firmie poniesionych kosztów.

Metodami szkoleń są seminaria, wykłady, a niekiedy ćwiczenia. Firma korzystała z usług zewnętrznych firm szkoleniowych; częściej (10 razy) były to szkolenia wewnątrz firmy, zdecydowanie rzadziej zaś (2 razy) szkolenia na zewnątrz firmy.

Firma pokrywa koszty nauki (nie wszystkim) na poziomie szkoły średniej. Opłacana jest też nauka tym, z których pracy firma spodziewa się odnieść później korzyści. Firma nie podjęła starań o środki unijne na szkolenia – jest to zbyt czasochłonne, a procedura zbyt zbiurokratyzowana jak na potrzeby firmy. Jedna osoba studiowała na studiach podyplomowych, trzy osoby studiowały na studiach wyższych.

Sam prezes studiuje, jak sam stwierdził, dziewiąty rok, na czwartym fakultecie – obecnie psychologię stosowaną (uprzednio marketing, zarządzanie).

Firma nie korzysta z usług zewnętrznych firm doradczych.

2.8. Zmiany personalne

Planuje się następujące zmiany dotyczące zarządzania personelem:

- zwiększenie liczby zatrudnionych
- wprowadzenie samozatrudnienia
- częściową wymianę kierowników
- silniejsze powiązanie płac z efektami pracy
- zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników
- zmianę zasad wynagradzania
- zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych
- wprowadzenie systemu ocen okresowych pracowników
- podjęcie działań zmierzających do ograniczenia fluktuacji (choć, jak wspomniano wyżej, jest ona obecnie na niskim poziomie)
- wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy
- utworzenie w firmie komórki do spraw kadrowych.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy wynikające z zakresu obowiązków pracowniczych

Wszyscy pracownicy mają sporządzone na piśmie zakresy obowiązków, ale praktyka w firmie jest taka, że muszą być do dyspozycji zarządu. Stąd tak podkreślana przez prezesa uniwersalność pracowników. W firmie obowiązują regulamin ustalony przez pracodawcę.

3.2. Komunikacja w firmie

Prezes ocenia, że zawsze były z nią kłopoty. Firma jest mała, więc nie wykorzystuje się w niej wewnętrznej sieci internetowej (intranetu). Internet stosowany jest do porozumiewania się na zewnątrz. Raz w miesiącu organizowane są spotkania dla wszystkich pracowników, choć rzadko udaje się ich wszystkich w jednym miejscu i o jednej porze zgromadzić. Prezes rozmawia telefonicznie codziennie ze wszystkimi pracownikami, którzy są akurat w miejscu pracy. Z tymi, którzy są w terenie, rozmawia

telefonicznie raz na tydzień. Rozmowa taka zapewnia komunikację dwustronną. Każdy pracownik ponadto może przyjść zawsze do swego szefa lub do dyrektora generalnego. Przez tego ostatniego wpływają do prezesa i zarządu ewentualne skargi czy wnioski. Właśnie dyrektor generalny jest tą osobą, której pracownicy najchętniej powierzają swoje problemy, traktują go bowiem jako jednego ze swoich. Wynika to z tego, że osoba zajmująca to stanowisko przeszła pełną drogę awansu w firmie, zna więc najlepiej problemy pojawiające się na różnych szczeblach.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja w zarządzaniu

Pracownicy nie mają swojej formalnej reprezentacji, nie funkcjonują w firmie związki zawodowe ani inne sposoby formalnego wyrażania przez pracowników swych postulatów. W razie napięć mediatorem jest wspomniany dyrektor generalny – z nim pracownicy dogadują się najlepiej, a on przekazuje informacje od pracowników zarządowi. Raz doszło w firmie do zbiorowego protestu, który dotyczył manka, jakie zanotowała firma.

Trudno mówić o formalnym współzarządzaniu firmą przez pracowników. Organizowane kilka razy w roku spotkania mają być miejscem dyskusji, wymiany poglądów. Prezes przyznaje, że pracownicy obawiają się zgłaszać swoje postulaty, choć czasem to im się zdarza. Wynika to z silnej osobowości prezesa, jego silnej ręki i takich rządów w firmie. Zdaniem prezesa pracownicy są zbyt mało samodzielni, by uczestniczyć w podejmowaniu kluczowych dla firmy decyzji. Nie zawsze też można uwzględniać uwagi pracowników, bo oni postrzegają tylko część rzeczywistości firmowej.

3.4. Integracja pracowników, atmosfera w pracy, grupy nieformalne

Załoga jest zdaniem prezesa zintegrowana; 80% pracowników pochodzi z małej miejscowości, w której przed laty firma zaczynała swą działalność. Na czas pobytu w Warszawie pracownicy dostają diety, a przebywanie w jednym hotelu opłacanym przez firmę też pracowników integruje. Prezes ocenia, że stosunki między ludźmi w firmie są raczej dobre.

Relacje w firmie zależą głównie od prezesa, od sposobu jego zarządzania. Prezes przyznaje, że kontakt z nim wymaga od pracowników pewnego trudu i że pracownicy nie zwracają się do niego ze swoimi problemami osobistymi ani z prośbą o pomoc.

Przywódców nieformalnych prezes nie lubi. Uważa ich za prowodyrów podburzających pracowników. Jeden taki przywódca odszedł z pracy, drugi niedługo odejdzie. Są to na ogół długoletni pracownicy, rutyniarze, którzy zdaniem prezesa chcą robić firmę w firmie.

Konflikty

Zdaniem prezesa obecnie konflikty zdarzają się w firmie rzadko. Pracujący mężczyźni w razie nieporozumień dość szybko dochodzą do porozumienia, nawet po ostrej wymianie zdań. Gdy pracowały kobiety, sytuacji konfliktowych było sporo, i to zarówno między nimi, jak i między mężczyznami. Nie

można powiedzieć, że zupełnie nie ma starć między zarządem a pracownikami. Wynikają one zdaniem prezesa przede wszystkim z innego postrzegania interesów firmy (w zależności od punktu siedzenia).

4. Konkurencyjność

Zdaniem samego prezesa jego firma jest najlepsza na rynku polskim w swojej branży. Wejście Polski do UE poszerzyło rynek. Przed 2004 rokiem firma sprzedawała za granicą 1–1,5% swojego towaru, a obecnie to blisko 25%. Istniała obawa, że po wejściu do UE na rynek polski napłyne dużo towaru z innych krajów, przede wszystkim z Włoch, będących potentatem na tym konkretnym rynku. Tak się jednak nie stało, polscy konkurenci bowiem wcześniej otworzyli sieci sklepów i hurtowni, zablokowawszy niejako drogę konkurentom z zagranicy. Włosi ponadto zlekli się polskiego rynku, który trzeba kredytować, i to uratowało polskie hurtownie i sklepy z asortymentem reprezentowanym przez firmę Bijou.

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Zdaniem prezesa w ciągu dwóch ostatnich lat konkurencyjność firmy wzrosła i dalej powinna rosnąć. Korzystny wpływ w tym zakresie powinny mieć:

- jakość oferowanych wyrobów
- lokalizacja firmy (trudno polemizować z prezesem, ale położenie firmy na obrzeżach Warszawy nie wydaje się szczególnie korzystne – prawdopodobnie wszyscy hurtownicy dysponują własnymi pojazdami i nie stanowi dla nich problemu dotarcie do firmy, gdyby firma zlokalizowana była bliżej centrum miasta)
- elastyczność firmy w możliwości zaspokajania potrzeb klientów
- grono stałych odbiorców
- lojalność pracowników oraz ich zaangażowanie
- jakość wyposażenia technicznego firmy.

4.2. Potencjał konkurencji

Porównując różne czynniki pod względem konkurencyjności z innymi firmami, prezes ocenia, że poziom wszystkich tych czynników – czyli zdolności do tworzenia nowych produktów, stan parku maszynowego, możliwości rozwoju mocy produkcyjnych, wdrożone certyfikaty/systemy jakości, współpraca z dostawcami, przedstawiciele handlowi, znajomość potrzeb klientów, potencjał finansowy firmy, współpraca międzynarodowa, renoma firmy, lojalni klienci – jest wyższy niż u konkurencji.

Wizja rozwoju firmy to przede wszystkim chęć utrzymania się hurtowni na konkurencyjnym rynku. Firma nastawiła się na handel hurtowy, a posiadane wcześniej sklepy detaliczne zostały zlikwidowane.

Największym zagrożeniem dla firmy jest niestabilny kurs złotego, a także bardzo rosnące ceny złota. Powoduje to konieczność ciągłego

robienia remanentów, przeceniania towaru. Rosnąca cena złota (za uncje płaci się obecnie rekordowe ceny) powoduje wzrost cen wyrobów, a to przekłada się bezpośrednio na wielkość sprzedaży. Społeczeństwo jest biedne, więc gdy cena wyrobów rośnie, kupuje jeszcze mniej, a to znajduje odzwierciedlenie w sytuacji ekonomicznej firmy. Nadzieją dla firmy jest więc eksport.

Wielkim ograniczeniem rozwoju firmy jest brak odpowiednich ludzi do pracy. Obecnie na jedno ogłoszenie rekrutacyjne w „Gazecie Wyborczej” zgłasza się 20 kandydatów do pracy (znacznie mniej niż kilka lat temu). Na spotkanie przychodzi tylko 10 z nich. Po pierwszym spotkaniu odpada 5 osób. Z pozostałymi pięcioma prowadzone są rozmowy i często w ostatecznym rachunku nie przyjmuje się nikogo, bo nikt się nie nadaje.

W Warszawie firma mało się udziela na rzecz społeczności lokalnej, także ze względów bezpieczeństwa. Firma musi spełniać najsurowsze wymogi dotyczące bezpieczeństwa i ochrony, dlatego nie może być nadto widoczna (stąd położenie na obrzeżach Warszawy). Natomiast, gdy firma działała w małej miejscowości, współpracowała z samorządem, współfinansując na przykład foldery dotyczące miasteczka, w których były też reklamy firmy, czy partycypując w festynach organizowanych przez samorząd.

5. Podsumowanie

Firma Bijou jest rządzona silną ręką przez prezesa firmy, przy współudziale zarządu. Prezes jest osobą mającą decydujące zdanie we wszystkich właściwie sprawach dotyczących zarządzania zasobem ludzkim, jak też we wszystkich innych sprawach związanych z prowadzeniem firmy. Widać tego wyraźny wpływ prezesa między innymi w decyzjach o tym, jakie będą potrzeby ilościowe i jakościowe dotyczące zatrudnienia, w bezpośrednim udziale w selekcji pracowników, w ich adaptacji oraz przemożnym wpływie na ocenianie i motywowanie pracowników, a także na ewentualnym rozstaniu się z pracownikiem. Prezes ma pełną świadomość swojej dominującej pozycji. Uważa, że w ostatnich latach bardziej słucha innych, ale kluczowe decyzje, dotyczące także zarządzania zasobem ludzkim, podejmuje ostatecznie sam. Być może owa silna ręka prezesa także w kwestiach personalnych jest tym czynnikiem, który ma decydujący wpływ na pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

Raczej trudno byłoby na podstawie zebranych danych udowodnić tezę o pozytywnym wpływie sposobu zarządzania zasobem ludzkim w firmie Bijou na jej konkurencyjność. Zapewne firma zawdzięcza swą przodującą pozycję rynkową w branży nie tylko silnej ręce prezesa, ale swoim pracownikom – ich wiedzy, umiejętnościom, a także ich lojalności wobec firmy, co nie oznacza, że kierownictwo Bijou ma tego pełną świadomość.

JOLANTA SZABAN

KROPELKA¹

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data wywiadu: 6 kwietnia 2006 roku
Miejsce wywiadu: Warszawa
Rozmówca: human resources manager

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma Kropelka rozpoczęła działalność w Polsce w 1974 roku. Początkowo działalność promocyjna koncentrowała się na współpracy z Centralą Farmaceutyczną Cefarm oraz centralą handlu zagranicznego importującą produkty farmaceutyczne Ciech-Polfa. Szeroka gama wysokiej jakości produktów zapewniła Kropelce uznanie w polskim środowisku lekarskim. W latach 80., pomimo niekorzystnej sytuacji gospodarczej, Kropelka wzmocniła swoją pozycję na polskim rynku. Firma nawiązała nowe kontakty handlowe i rozszerzyła sieć odbiorców. Wzrosła jednocześnie rozpoznawalność marki Kropelka na polskim rynku. Stały rozwój firmy w latach 90. przebiegał w zmieniających się warunkach ekonomicznych przy wzroście konkurencyjności rynku. W 1991 roku Kropelka ustanowiła własne przedstawicielstwo w Warszawie.

¹ Nazwa została zmieniona ze względu na anonimowość badań.

Przez niespełna 20 lat obecności w Polsce firma umiejętnie łączyła merytoryczną współpracę z instytucjami naukowymi, centrami akademickimi, ministerstwami, klinikami, lekarzami oraz farmaceutami, dbając o wysoką jakość tych kontaktów, opartych na zrozumieniu, zaufaniu i partnerstwie. Dalsze rozwijanie działań marketingowych i utworzenie własnej hurtowni sprzyjało nawiązaniu współpracy z nowymi partnerami handlowymi oraz stałemu wzrostowi sprzedaży.

Systematyczny rozwój działalności firmy Kropelka w Polsce i stopniowe zwiększanie udziałów w rynku doprowadziły do decyzji o utworzeniu własnego przedsiębiorstwa. Wiosną 1993 roku Kropelka, jako stu procentowy udziałowiec, zarejestrowała przedsiębiorstwo Kropelka Polska Sp. z o.o. Ze względu na znakomite położenie geograficzne i uznanie Polski jako rynku o szczególnym znaczeniu, firma podjęła decyzję o budowie centrum produkcyjno-dystrybucyjnego. W ten sposób zamierzała nie tylko wzmocnić swoją pozycję w Polsce, ale stworzyć solidne podstawy do dalszego działania i warunki sprzyjające dostosowaniu się do lokalnych potrzeb.

Naczelną zasadą firmy jest elastyczne reagowanie na zmieniające się oczekiwania konsumentów. Zgodnie z trendami światowej produkcji farmaceutycznej główne miejsce w asortymencie leków Kropelki zajmują preparaty stosowane w leczeniu chorób serca i naczyń krwionośnych. Drugą ważną grupę leków w strukturze sprzedaży firmy są antybiotyki. Również gastroenterologia jest dziedziną medycyny, w której firma zawsze wykazywała aktywność. Psychiatria natomiast to specjalność, z którą firma Kropelka wiąże duże nadzieje na przyszłość.

Kropelka inwestuje również w badania kliniczne swoich produktów w Polsce, oferując na polskim rynku szeroki, różnorodny asortyment produktów. Sprzedaż leków na receptę stanowi około 70% obrotów. W ostatnich latach rośnie znaczenie preparatów OTC (over the counter) sprzedawanych bez recepty.

We wrześniu 1997 roku na warszawskiej Ochocie został wmurowany kamień węgielny pod budowę nowego kompleksu firmy Kropelka. W tym samym roku przedsiębiorstwo otrzymało koncesję na prowadzenie hurtowni leków i z czasem przejęło większość przedstawicielstwa. Budowa nowoczesnego centrum produkcyjno-dystrybucyjnego, wyposażonego w magazyn wysokiego składowania, została zakończona w lecie 1999 roku. W tym samym czasie uruchomiona została hurtownia leków.

Na początku 2000 roku przedsiębiorstwo przeniosło się do nowej siedziby. Nowe centrum firmy w Warszawie tworzą dzisiaj magazyn z dystrybucją, obiekt produkcyjny i budynek administracyjny na 3000 m² powierzchni zabudowy, przy 7000 m² powierzchni użytkowej. W grudniu 2001 roku została uruchomiona produkcja leków. Warunki produkcji w Kropelka Polska są dostosowane do wymogów dobrej praktyki wytwarzania, norm europejskich i światowych, przepisów z zakresu regulacji technicznych oraz przepisów polskiego prawa. Obiekt produkcyjny

został tak zaprojektowany, aby umożliwić rozbudowę procesów i mocy produkcyjnych.

Produkcja leków w Kropelka Polska zaspokaja potrzeby zarówno rynku polskiego, jak i pozostałych krajów Europy Środkowej. Od pierwszych lat obecności w Polsce firma współpracuje z polskim środowiskiem medycznym. Wspólnie z Polskim Towarzystwem Lekarskim, Polskim Towarzystwem Kardiologicznym, Psychiatrycznym, Gastrologicznym, Urologicznym, Internistycznym, Pediatricznym, Lekarzy Rodzinnych oraz szeregiem innych, firma organizuje spotkania naukowe poświęcone poszczególnym dziedzinom terapeutycznym i jednostkom chorobowym.

Kropelka Polska jest członkiem Izby Gospodarczej Farmacja Polska, w której działają polscy producenci oraz dystrybutorzy leków.

Kropelka działa również na rzecz fundacji charytatywnych. Uczestniczy na bieżąco we wszystkich akcjach organizowanych przez polskie środowisko farmaceutyczne. Bierze udział w największych targach farmaceutycznych – „Lek w Polsce”, „Farmacja”.

Produkty firmy wielokrotnie otrzymywały nagrody i wyróżnienia, a wśród nich: Złoty Lek 1997 dla preparatu „D”, Złoty Lek 2000 dla „S”, nagroda zaufania Złoty Otis 2003 dla preparatu „B”, Złoty Otis 2005 dla preparatu „B” w kategorii Produkt Roku oraz Złoty Otis 2004 – nagroda zaufania w kategorii Debiut Roku dla preparatu „B”. Umocnienie już dziś dobrej współpracy z polskimi organizacjami dla firmy Kropelka Polska (z udziałem kapitału zagranicznego) jest zadaniem priorytetowym.²

1.2. Profil działalności

Firma produkcyjno-handlowa położona jest w zachodniej dzielnicy Warszawy. Jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością o charakterze produkcyjno-handlowym (handel hurtowy), z kapitałem zagranicznym. Właścicielem jest firma zagraniczna.

1.3. Sytuacja biznesowa

Firma radzi sobie dobrze na bardzo konkurencyjnym i trudnym rynku farmaceutycznym – dotyczy to zarówno działalności w Polsce, jak i w pozostałych krajach, w których jest obecna.

1.4. Zatrudnienie

Zgodnie ze strategią całej firmy Kropelka, warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji strategicznych celów firmy są odpowiedni pracownicy. Wysoko wyspecjalizowana kadra to największy, zdaniem rozmówcy – specjalistki HR, kapitał firmy. Kropelka Polska zatrudnia w sumie (razem z przedstawicielami handlowymi w regionach) 500 osób. Prawie

² Część informacji pochodzi z materiałów zamieszczonych na stronie internetowej firmy.

250 przedstawicieli naukowych odwiedza lekarzy i farmaceutów w terenie, promując poszczególne produkty, a także informując o zmianach i nowościach w szerokiej ofercie firmy. W centrali firmy zatrudnionych jest 100 osób. Drugą grupę specjalistów stanowią pracownicy produkcji, dystrybucji i działu technicznego.

W zarządzie wszystkie osoby (3) mają wykształcenie wyższe.

2. Zarządzanie ludźmi

Formalnymi sprawami kadrowymi zajmuje się osoba wyznaczona do prowadzenia spraw kadrowych (human resources manager). W firmie stosowany jest informatyczny program kadrowy NAVISTON.

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

W firmie planuje się zatrudnienia na co najmniej jeden rok. W połowie roku planuje się zatrudnienia na rok następny. Dokonuje się tego na podstawie analiz materiałów dostarczonych przez poszczególne działy, które przedstawiają swoje potrzeby kadrowe. Ich zasadność ocenia dyrektor naczelny firmy w Polsce, z udziałem human resources managera. Decyzję o planach zatrudnienia zatwierdza zarząd firmy.

W firmie nie stosuje się rotacji pracowników, gdyż są oni pracownikami wyspecjalizowanymi, a nie uniwersalnymi, którzy mogliby dziś robić to, a jutro tamto.

Fluktuacja

Inicjatywa odejścia z pracy rozkłada się mniej więcej równo po stronie pracownika i po stronie pracodawcy. Podkreśla się, że coraz trudniej zdobyć pracowników pożądaných przez firmę. Jest ogromna konkurencja na rynku i dobrzy fachowcy nie mają kłopotu ze znalezieniem i zmianą pracy. Obecnie przyjmuje się więcej osób, niż zwalnia. Reprezentantka firmy Kropelka Polska deklaruje, że firma nie podkupyje pracowników, ale jej pracownicy bywają podkupywani przez firmy konkurencyjne, są przez nie cały czas kuszeni. Szefowa kadr uważa to za krótkowzroczną politykę, która potem może się mścić na podkupującym pracodawcy.

Degradacje zdarzają się w firmie niezmiernie rzadko. Jeśli pracownik nie sprawdza się, to firma woli się z nim rozstać, niż przesunąć go na inne stanowisko. Takie przesunięcia zdarzają się tylko przy okazji zmian organizacyjnych.

2.2. Rekrutacja

Dobór pracowników prowadzony jest z użyciem zróżnicowanych metod.

Rekrutacja prowadzona jest zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz firmy. Więcej osób przyjmuje się z zewnątrz, ale awanse dotyczą ludzi już zatrudnionych w firmie. Około 10% osób zarządzających (na stanowiskach kierowniczych) pochodzi z zewnątrz.

Formy rekrutacji zależą od tego, jakiego pracownika się poszukuje. Standardowo firma zamieszcza ogłoszenia w „Gazecie Wyborczej”. Obserwuje się obecnie znacznie mniejszy odzew na ogłoszenia niż jeszcze kilka lat temu. Wynika to i z lepszej sytuacji na lokalnym rynku pracy, i w dużej mierze z nowych możliwości, jakie otworzyły się przed młodymi pracownikami po wejściu Polski do UE. Czasami zdarza się pracownik z tzw. polecenia (przez kogoś, kto już w firmie pracuje), ale nie są to częste przypadki.

Procedury dotyczące rekrutacji i selekcji są sformalizowane, nie ma dowolności w przeprowadzaniu naboru. Firma interesuje się ogłoszeniami konkurencji dotyczącymi naboru, ze względu na duży popyt na dobrych pracowników i coraz bardziej zawężającą się podaż takich osób. Do poszukiwania pracowników stosuje się także ogłoszenia przez internet, wykorzystuje się także kontakty ze szkołami wyższymi.

2.3. Selekcja kandydatów

Firma ma wyspecjalizowane grupy pracowników zajmujące się rekrutacją i selekcją, począwszy od działu HR, a skończywszy na wewnętrznej grupie trenerów i dyrektorach regionalnych. Po pierwszym etapie (selekcja w dziale HR nadesłanych dokumentów – CV, listów motywacyjnych – pod względem formalnym), kandydat na pracownika jest zapraszany na rozmowę kwalifikacyjną, w której uczestniczy jeden pracownik działu HR i dyrektor sprzedaży (jeśli poszukuje się handlowców) lub innej jednostki organizacyjnej. Rozmowy są ustrukturyzowane, to jest prowadzone według określonego schematu. Z rozmów sporządzany jest protokół. Osoby prowadzące rozmowy kwalifikacyjne są do tego odpowiednio przygotowane, przeszkolone. W przypadku kandydatów na stanowisko o wąskiej specjalizacji i kierownicze w dalszym etapie stosowane są testy umiejętności, a także testy psychologiczne, badające predyspozycje pracowników. W ich ocenie uczestniczą wewnętrzni trenerzy firmy. Stosowane testy są albo powszechnie stosowanymi testami w danej dziedzinie, albo są opracowane przez psychologów na potrzeby firmy. Niekiedy sprawdzane są w ramach selekcji próbki pracy – polega to na 2–3-dniowej do tygodnia, płatnej pracy w firmie. Jest to coś w rodzaju płatnego stażu, odbywanego przez kandydata do pracy. Jeśli kandydat do pracy przedstawia referencje, to są one sprawdzane.

Szefowa kadr ocenia, że blisko 10% to nietrafione wybory pracowników.

2.4. Adaptacja i umowy o pracę

Nowo przyjęty pracownik zatrudniany jest na 3-miesięczny okres próbny i jest to regułą w firmie, i niewiele jest od niej wyjątków. Po okresie próbnym z pracownikami zawierana jest umowa na czas określony, najczęściej dwa razy po 9 miesięcy, maksymalnie okres umów terminowych trwa do 2 lat. Po tym okresie, jeśli pracownicy są pozytywnie ocenieni, otrzymują angaż na czas nieokreślony. Zdarza się, że pracownik dostaje

umowę na czas nieokreślony już po roku pracy, ale jest to specjalne wyróżnienie, nagroda, która zresztą, według słów szefowej kadr, zdarza się dość często.

W okresie próbnym obowiązuje procedura adaptacji, w której zapisane jest, z kim powinien się nowo przyjęty pracownik spotkać, jakie szkolenia przejść, komunikuje mu się kod ubioru obowiązujący w firmie, zapoznaje z kulturą organizacyjną firmy. Wiele zaleceń dla pracowników ma postać pisemną.

Po przejściu okresu próbnego pracownicy są oceniani przez swoich bezpośrednich przełożonych, a swoją opinię może wydać także przełożony wyższego szczebla. Taka ocena ma też charakter sformalizowany, sporządzana jest na piśmie i musi być zaakceptowana przez szefową kadr i menedżera wyższego szczebla.

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie obowiązuje sformalizowany system ocen, któremu podlegają wszyscy pracownicy. Są oni oceniani co kwartał; istnieją też oceny roczne. Na specjalnie przygotowanych kwestionariuszach ocenę wystawiają bezpośredni przełożeni, ale także wewnętrzni trenerzy. Obowiązuje skala ocen, a pracownik zawsze wie, za co jest oceniany i kiedy będzie przeprowadzona ocena. Szefowa kadr przyznaje, że choć tak właśnie powinno być, bo takie są zamierzenia firmy, to w praktyce ze względu na to, że oceniający są różni, nie zawsze tak się dzieje. Zdarza się, że oceniający mają trudności w przekazaniu pracownikowi oceny negatywnej.

Jeśli dwa razy pod rząd ocena pracownika jest negatywna, firma podejmuje odpowiednie działania.

Ze względu na specyfikę branży pracownicy muszą się stale uczyć, szkolić. Jeśli tego nie robią, firma przygotowuje dla nich testy, w których muszą się wykazać swoją wiedzą. Gdy testy wypadną negatywnie, czyli potwierdzi się negatywna ocena, wynikają z tego konsekwencje służbowe – od ostrzeżenia, aż do zwolnienia z pracy włącznie. Tego typu działania są podejmowane w firmie kilka razy w roku.

Pracownicy uzyskujący wysokie oceny świetnie sprawdziliby się i w innych firmach. Szefowa kadr ocenia, że pracownicy jej firmy są lepsi niż przeciętni w branży, o czym może świadczyć to, że nie mają żadnych kłopotów ze znalezieniem pracy gdzie indziej.

2.6. Motywowanie pracowników

Wysokość wynagrodzeń w firmie jest na takim samym poziomie, jak u konkurencji, a w stosunku do lokalnego rynku pracy płace są ewidentnie wyższe. Wynika to także ze specyfiki branży, która musi zatrudniać fachowców i odpowiednio ich wynagradzać. System wynagrodzeń uwzględnia różnorodność pracy wykonywanej w firmie. I tak, handlowcy poza stałą pensją mają premie za wyniki. Jak wynika z informacji zamieszczonej w ankiecie, stała pensja handlowców stanowi 90% ich

wynagrodzenia, a 10% to premie za wyniki. Premie te mają charakter uznaniowy. Pozostali pracownicy mają stałe pensje. Zarobki są zbliżone na podobnych stanowiskach. Zróżnicowanie płac, poza tymi, które wynikają z kwalifikacji i wymagań, związane jest ze stażem pracy. Podwyżki płac zależą od wyników, ale i od stażu pracy. O podwyżkę wnioskuje bezpośredni przełożony pracownika do przełożonego wyższego szczebla. Każdą podwyżkę musi akceptować zarząd. Rozpatruje on wnioski o podwyżki co kwartał.

Pracownicy są poinformowani o formach nagród i kar, które można wobec nich zastosować. W firmie obowiązuje regulamin ustalony przez pracodawcę.

Nagrody przyznawane są za wyjątkowe osiągnięcia i są to najczęściej nagrody finansowe. Oprócz nich w firmie organizowane są konkursy na pracownika roku, pracownika kwartału. Wyróżnieni otrzymują dyplomy, a także pochwałę na forum publicznym (czyli stosowane jest wzmocnienie nagrody). Firma stosuje także ranking pracowników. Zajęcie w nim wysokiego miejsca jest powodem do satysfakcji dla pracownika, podobnie jak wspomniany tytuł pracownika roku. Niekiedy pracownicy otrzymują nagrody rzeczowe (np. biżuterię, książki). Nie istnieje standard udzielania nagród – zależą one każdorazowo od uznania szefów. Szefostwo firmy wychodzi z założenia, że wszyscy pracownicy są dla firmy ważni i że nagrody zdecydowanie bardziej motywują niż kary.

Firma stosuje wyłącznie kary przewidziane w kodeksie pracy. Najczęściej wymierzane są więc upomnienia i nagany. Do tej pory żadnemu pracownikowi nie udzielono kary w formie zwolnienia z pracy; nie stosuje się też kar finansowych. Ponieważ firma zatrudnia ponad 90% pracowników z wykształceniem wyższym, musi ich odpowiednio motywować bardziej właśnie nagrodami niż karami. Największą nagrodą dla pracowników firmy są awanse. Wszyscy obecni menedżerowie awansowali, będąc uprzednio pracownikami firmy. Awansowanie ich było wraz z uznaniem dla ich dotychczasowej pracy. Degradacje zdarzają się bardzo rzadko.

2.7. Szkolenia i rozwój pracowników

W firmie przeprowadza się wiele szkoleń – są one związane z charakterem pracy poszczególnych osób. Wszyscy przedstawiciele medyczni szkoleni są przez trenerów wewnętrznych, z działu marketingu. Szkolenia zewnętrzne to szkolenia zawodowe, na przykład dla księgowych czy pracowników działu HR, związane ze zmianami obowiązującymi w danej materii przepisów. Są też prowadzone w firmie szkolenia z zakresu zarządzania zasobem ludzkim; prowadzi je specjaliści z firmy. Najwięcej szkoleń prowadzi się dla przedstawicieli handlowych. W szkoleniach menedżerskich uczestniczą wybrani pracownicy, obecni kierownicy oraz szef firmy.

Stosowane są różne formy szkoleń, między innymi seminaria, wykłady, a także instruktaż na stanowisku pracy. Firma korzystała w ciągu

dwóch ostatnich lat z usług zewnętrznych firm szkoleniowych. Większość szkoleń to szkolenia prowadzone na zewnątrz firmy.

Szefowa HR konstatuje, że trudno jest przełożyć efekty szkolenia na wyniki pracy przeszkolonych pracowników.

Firma ma określony budżet na szkolenia, rozłożony na poszczególne działy. Istnieją również możliwości indywidualnych dofinansowań, ale tylko wówczas, gdy szkolenia są zgodne z profilem działalności firmy. Kropelka dofinansowuje szkolenia na studiach wyższych, podyplomowych i udział w szkoleniach zewnętrznych. Jeśli pracownik uzyska dofinansowanie lub przejdzie szkolenie sfinansowane przez firmę, podpisuje umowę, że jeśli nie przepracuje od roku do 2 lat (w zależności od rodzaju szkolenia), zwróci koszt szkolenia. Szkolenie podnosi wartość rynkową pracownika, trudno się więc dziwić, że firma nie chce ponosić kosztów, jeśli z tej dodatkowej wartości nie będzie mogła korzystać. W praktyce firmy zdarzyły się już przypadki zwracania przez odchodzących pracowników kosztów ich szkoleń.

Firma nie korzystała i nie korzysta ze środków unijnych na dofinansowanie szkoleń – decyzja w tej sprawie zapadła na poziomie korporacji, to jest za granicą.

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Firma Kropelka planuje w okresie dwóch najbliższych lat wprowadzenie następujących zmian w zakresie zarządzania ludźmi:

- zwiększenie zatrudnienia
- silniejsze powiązanie płac z efektami pracy
- zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników
- zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych
- podjęcie działań mających ograniczyć fluktuację
- wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy.

3. Relacje

3.1. Podział pracy

Każdy pracownik otrzymuje zakres obowiązków na piśmie. W zasadzie wszystkie obowiązki wyliczone są enumeratywnie (nie ma zapisu tak częstego w wielu tego rodzaju dokumentach, że pracownik musi wykonywać także „inne obowiązki”); ale jest też sformułowanie: „i inne zadania związane z wymienionymi”.

3.2. Komunikacja

Komunikacja przebiega w firmie wielotorowo. Szef naczelny firmy 1–2 razy w roku komunikuje się bezpośrednio ze wszystkimi pracownikami, najczęściej podsumowując rok i kreśląc plany na przyszłość. Zarówno ocena

wyników, jak i plany sporządzane są w formie pisemnej i przekazywane wszystkim pracownikom.

Pracownicy i menedżerowie komunikują się także w sposób mniej formalny w czasie imprez plenerowych. Z bezpośrednimi przełożonymi (kierownikami działów i z dyrektorami) pracownicy mają bezpośredni, codzienny kontakt.

W firmie działa intranet, jednak nie wszystkie osoby korzystają z niego, a więc nie jest to powszechny kanał przepływu informacji. Chcąc skontaktować się z szefem naczelnym firmy, pracownicy muszą umówić się z sekretarką na spotkanie. Szef nie ma stałych godzin przyjmowania pracowników. W poszczególnych działach cyklicznie organizowane są spotkania kierowników z pracownikami. Zdaniem szefowej kadr, komunikacja oddolna („z dołu do góry”) funkcjonuje dobrze. Kierownicy zbierają od pracowników ich postulaty, informacje i przekazują je dalej. W ten pośredni sposób pracownicy mogą wpływać na zarządzanie firmą.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja

W firmie nie funkcjonują związki zawodowe, nie ma też innej formalnej reprezentacji pracowników. Działają natomiast przywódcy nieformalni, którzy w imieniu pozostałych pracowników przekazują szefom informacje, postulaty, wyrażają ich niezadowolenie. Przywódcami nieformalnymi są pojedyncze osoby, najczęściej widać ich działania, gdy pracownicy są z czegoś niezadowoleni. Ale zdarza się także, że przywódcy nieformalni występują z jakimiś pomysłami, na przykład by zorganizować jakąś imprezę.

3.4. Integracja pracowników

Atmosferę w pracy trudno jednoznacznie ocenić, pracownicy firmy dzielą się bowiem na stacjonarnych, czyli pracujących w warszawskiej siedzibie firmy (blisko 100 osób), i pozostałych pracujących w regionach. O ile można powiedzieć, że atmosfera w siedzibie spółki jest dobra (na pewno sprzyja jej nowoczesny, wygodny wystrój wnętrz, brak problemów z komunikowaniem się itp.), o tyle sytuacja w regionach jest różna. Konflikty zdarzają się, tak jak w każdej organizacji. Rozwiązuje się je za pomocą mediacji. Mediatorem często jest przełożony osób będących w konflikcie, a jeśli jedną z tych osób jest sam przełożony, to wówczas mediatorem jest menedżer wyższego szczebla. Także szef naczelnny może być mediatorem; w mediacjach uczestniczą też przedstawiciele działu HR.

Szefowa kadr firmy Kropelka miała trudność w ocenieniu lojalności pracowników, niemniej jednak jej zdaniem lojalność ma duże znaczenie; także pracuje się nad tym, by tę lojalność zwiększyć.

Gdy dochodzi do zwolnienia pracownika, to informację o tym przekazuje mu bezpośredni przełożony, zawsze w obecności innej osoby z tego samego szczebla zarządzania.

W siedzibie firmy ludzie pracują w grupach, mają ze sobą dobry, bezpośredni kontakt. W regionie tak nie jest – zdaniem szefowej kadr atmosfera pracy zależy tam w 80% od dyrektora regionalnego. Ogólnie, załoga jest zintegrowana, widać to szczególnie w sytuacjach kryzysowych czy awaryjnych. W firmie zdarzyły się zbiorowe protesty pracowników, niestety nie wiadomo, czego one dotyczyły (trzeba zwrócić uwagę, że atmosferę w pracy oceniała szefowa HR, a nie prezes firmy; uznała ona, że relacje w firmie są raczej dobre, że pracownicy zwracają się do niej często ze sprawami osobistymi lub z prośbą o pomoc oraz że kontakt z nią wymaga jednak pewnego trudu, zapewne ze względu na liczne obowiązki szefowej HR).

4. Konkurencyjność

Szefowa kadr, z którą przeprowadzony był wywiad, zastrzegła, że nie jest to jej domena i dzieli się jedynie swoją wiedzą w tym zakresie. W branży i w samej firmie dąży się do specjalizacji. Oznacza ona w przypadku opisywanej firmy mającej swoje oddziały w różnych krajach, że nie wszędzie będzie się wszystko produkować. W związku ze zmianami w asortymencie produkcji nie planuje się zmian w zatrudnieniu.

Integracja z Unią Europejską w przypadku tej firmy jest korzystna, teraz bowiem firma działa jak gdyby w jednym kraju – bez cel oraz innych barier. Bardzo to ułatwia pracę.

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma Kropelka jest zdaniem respondentki bardzo konkurencyjna wobec innych firm tej samej branży, a w ciągu dwóch ostatnich lat obserwuje się wzrost tej konkurencyjności. Firma patrzy optymistycznie w przyszłość, zakładając że ta konkurencyjność dalej będzie wzrastała.

Główną barierą w rozwoju, a więc i dla konkurencji firmy, jest utrzymanie w niej dobrych pracowników i pozyskanie takich, których firma potrzebuje.

4.2. Potencjał konkurencji

O konkurencyjności firmy Kropelka decydują wszystkie czynniki, które wymieniono w ankiecie, jako mogące mieć korzystny lub niekorzystny wpływ na konkurencyjność. Firma więc konkuruje z innymi:

- ceną swych wyrobów
- jakością wyrobów
- lokalizacją firmy
- poziomem wiedzy i umiejętności pracowników
- elastycznością w podejściu do klientów oraz ich oczekiwań
- gronem stałych odbiorców
- poziomem lojalności oraz zaangażowania pracowników
- stanem wyposażenia technicznego.

Gdy porównuje się firmę Kropelka z firmami konkurencyjnymi, to czynnikami, które decydują o jej przewadze, są:

- wdrożone systemy jakości/certyfikaty jakości
- współpraca z dostawcami
- marka firmy.

Pod względem pozostałych czynników, Kropelka nie różni się od konkurentów, czyli poziom ocenianych czynników jest w tej firmie podobny do poziomu obserwowanego u konkurentów

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Firma miała kontakt z samorządem lokalnym, ale w sponsoringu nastawia się nie na pomoc społeczności lokalnej, ale na pomoc chorym, określonym grupom. Wynika to ze specyfiki branży.

5. Podsumowanie

Nie można powiedzieć, że wszystkie kryteria przyjmowane jako wskaźniki pozwalające wysoko ocenić poziom zarządzania zasobem ludzkim w danej organizacji są w firmie Kropelka spełnione. Przykładem jest brak formalnej reprezentacji pracowników, mimo że firma zatrudnia w swojej centrali 100 osób, a z reprezentantami terenowymi jeszcze więcej.

Konkludując, stwierdzić można, że jeśli poziom zarządzania zasobem ludzkim oceni się w przypadku firmy Kropelka relatywnie wysoko, to można by powiedzieć, że wpływa on pozytywnie na pozycję konkurencyjną firmy na rynku. Wydaje się jednak, że o jej faktycznej pozycji w większym stopniu decyduje technika i technologia wraz z zakresem know-how, a pracownicy nie są jeszcze traktowani jako kapitał, ale raczej jako ważny, bo ważny, ale jeden z zasobów firmy.

JOLANTA SZABAN

HALSZKA¹

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data wywiadu: 19 kwietnia 2006 roku
Miejsce wywiadu: Warszawa
Rozmówca: prezes firmy

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma działa od 1980 roku – wówczas była placówką handlową WSS „Społem”. Była w owym czasie największą i najlepiej zaopatrzoną placówką handlową w Warszawie, miała 4500 m² powierzchni sprzedażowej, 30 stoisk branżowych z różnorodnymi wyrobami spożywczymi, AGD itp. Okresem przełomowym dla firmy był rok 1990, w którym zlikwidowano WSS „Społem”. Wówczas firma Halszka usamodzielniała się, przyjmując za nazwę własną nazwę powszechnie używaną przez klientów, tj. Halszka. Samodzielność oznaczała burzliwe zmiany organizacyjne i liczne modernizacje, które trwają do dzisiaj. Powstały nowe stoiska, wprowadzono nowoczesne metody sprzedaży, zmieniono wystrój zewnętrzny i wewnętrzny, kładąc nacisk na nowoczesność, wygodę klientów, przyjemny wystrój. Większość nakładów finansowych poszła w pierwszym okresie na zmianę sprzedażowej części firmy, obecnie modernizuje się powierzchnie biurowe i socjalne.

¹ Nazwa firmy została zmieniona ze względu na anonimowość badań.

1.2. Profil działalności

Firma jest spółdzielnią pracy, ze 100-procentowym kapitałem polskim. Położona jest w Warszawie, wokół niej znajdują się liczne osiedla z wielkiej płyty. Kieruje nią trzyosobowy zarząd, a na co dzień de facto kieruje nią jednoosobowo prezes zarządu. Rada nadzorcza składa się z 9 pracowników, wybieranych przez spółdzielców na 2-letnie kadencje.

1.3. Sytuacja biznesowa

Prezes ocenia, że firma znajduje się w niezłej kondycji, biorąc pod uwagę wielką konkurencję, obserwowaną zwłaszcza w Warszawie, i czasami morderczą wręcz walkę cenową.

1.4. Zatrudnienie

Firma zatrudnia obecnie 220 pracowników. To, że firma jest spółdzielnią pracy, oznacza, że połowa pracowników jest spółdzielcami, czyli formalnie współwłaścicielami firmy. Każdy spółdziałca wnosi swój wkład (średnio 750 zł), który otrzymuje z powrotem, odchodząc z firmy. Druga połowa to pracownicy najemni, niepowiązani kapitałowo z firmą.

2. Zarządzanie ludźmi

Sprawami kadrowymi zajmuje się wyspecjalizowana osoba – kierownik działu kadr, mająca do pomocy pracownicę z innego działu. Kierowniczka działu kadr koordynuje cały proces kadrowy.

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

Firma nie planuje zatrudnienia na okresy dłuższe – nie ma takiej potrzeby, ponieważ stan zatrudnienia w firmie jest ostatnio dość stabilny.

Degradacje obecnie się nie zdarzają. Wcześniej – w okresie restrukturyzacji firmy, miały one miejsce, ponieważ zmniejszono liczbę stanowisk kierowniczych, w związku z czym, niektórym pracownikom trzeba było zaproponować stanowiska niższe, jeśli chcieli pozostać w firmie.

Fluktuacja w firmie jest znikoma, zatrudnienie utrzymuje się na tym samym poziomie od co najmniej 2–3 lat (różnica 1–1,5 etatu w ciągu roku). Ruch kadrowy w firmie istnieje, ale nie ma on charakteru ilościowego – chodzi o przesunięcia w ramach danej struktury.

Zdarzały się zwolnienia pracowników z firmy. Na ogół przyczyną było co najmniej podejrzenie o nieuczciwość (dotyczyło to sprzedawców, najliczniejszej grupy pracowników firmy). Aby uniknąć przykrych dla pracownika konsekwencji (by nie zwalniać go na podstawie artykułu 52 kodeksu pracy), firma przedstawia kandydatowi do zwolnienia swoje zarzuty i wręcza mu czystą kartkę papieru, żeby – jeśli się z tymi zarzutami zgadza – sam napisał prośbę o zwolnienie. Nie zdarzyło się, żeby ktoś się z przedstawionymi zarzutami nie zgodził i nie napisał podania o zwolnienie z pracy. Samo zwolnienie jest bowiem traktowane w firmie

jako ostateczność i jeśli proponuje się to pracownikowi, to musi istnieć tego istotny powód. Podobnie, gdy pracownik nie sprawdza się na danym stanowisku pracy i mimo dodatkowych szkoleń nie czyni postępów, firma sugeruje mu, aby sam odszedł. Mało jest przypadków odejścia pracownika z własnej inicjatywy – 2–3 przypadki rocznie.

Jeszcze kilka lat temu zdarzało się więcej odejść pracowników. Otwierały się sieci handlowe, wielkopowierzchniowe markety i młodzi na ogół pracownicy szukali tam nowych możliwości dla siebie. Jeśli pracownik odchodził do konkurencji, to otrzymywał na piśmie stwierdzenie, że nie ma powrotu do firmy Halszka, że zamyka za sobą drzwi. Zdarzały się błagalne prośby o ponowne przyjęcie, ale nie były one uwzględniane. W dzisiejszej sytuacji, gdy młodzi ludzie chcą zmienić pracę, nie stawia im się przeszkód – wiadomo przecież, że nie mogą pracować w jednym miejscu do emerytury, że praca, na przykład sprzedawcy, jest jakimś etapem w ich życiu, muszą się rozwijać, szkolić, także zmieniając miejsca pracy.

Obecnie sytuacja jest dość jasna – wiadomo, jakie są plusy i minusy pracy w firmie Halszka i w konkurencyjnych firmach handlowych, dlatego ruch w kierunku marketów znacząco zmalał. Zdaniem prezesa w firmie Halszka przestrzega się przepisów kodeksu pracy dotyczących czasu pracy, BHP, dni wolnych. Regularnie płacone są składki na ZUS, poza tym istnieje pewność zatrudnienia, co dla wielu pracowników ma duże znaczenie.

Firma nie śledzi losów osób, które z firmy odeszły. Pracownicy odchodzący na emeryturę są odpowiednio żegnani (uroczystość, kwiatek, upominek).

2.2. Rekrutacja

Napływają podania od chętnych do podjęcia pracy w firmie. Są one przechowywane w dziale kadr i w razie potrzeby sięga się do tych zgłoszeń, stanowiących źródło rekrutacji. Firma ma też kontakty ze szkołami handlowymi – niekiedy uczniowie odbywają praktyki w firmie i zdarza się, że później spośród nich rekrutowani są pracownicy na stanowiska handlowców (sprzedawców).

Ogłoszenia prasowe stosuje się w firmie rzadko i tylko wówczas, gdy potrzebny jest specjalista w określonej dziedzinie (np. do zarządzania branżą, do spraw marketingu). Firma dopiero zamierza poszukiwać pracowników drogą internetową.

Rekrutacja wewnętrzna zdarza się dość często, na przykład absolwent szkoły handlowej rozpoczynał pracę jako sprzedawca, później szkolił się, został operatorem komputerowym do spraw sprzedaży, później może zostać specjalistą dla danego asortymentu w dziale marketingu. Awansów wewnętrznych nie ma zbyt wielu, ponieważ firma jest mała, jest w niej niewiele stanowisk kierowniczych. Zdarzają się przesunięcia pracowników w poziomie, to jest zmiana branży (jest to zmiana stanowiska pracy, na przykład ze stoiska kosmetycznego na stoisko

z warzywami). Wśród źródeł rekrutacji zdarzają się też rekomendacje ze strony osób już pracujących. Prezes ocenia, że mają one swoje dobre i złe strony – dobre, bo pozwalają na rozwijanie nieformalnych relacji w miejscu pracy, złe zaś, gdy te relacje zaczynają dominować i przesłaniać istotę pracy w firmie, a czasem nawet jej szkodzić.

Rekrutacja w firmie nie do końca ma sformalizowany charakter. Składa się naturalnie z analizy dokumentów nadesłanych do firmy – dokonuje jej kierowniczka działu kadr. Następnie to ona rozmawia z zaproszonym kandydatem do pracy i – jeśli rozmowa wypadła dobrze, przesyła papiery kandydata do zatwierdzenia przez prezesa zarządu. Gdy w grę wchodzi ważniejsze stanowisko w firmie, to po rozmowie wstępnej przeprowadzonej przez kierowniczkę działu kadr, z kandydatem rozmawia osobiście prezes firmy.

Zdobywanie pracowników na rynku

Teoretycznie nie powinno być z tym kłopotu, jednak przyciągnąć do firmy pracownika o konkretnych, wysokich kwalifikacjach jest trudno. Wynika to stąd, że jeśli pracownik ma rzeczywiście te pożądane przez firmę kwalifikacje, to oczekuje wynagrodzenia, którego firma nie jest w stanie mu zaoferować. Absolwenci wyższych uczelni mają wiedzę teoretyczną, ale nie mają żadnych doświadczeń, musieliby dopiero się wszystkiego uczyć, podczas gdy firma potrzebuje samodzielnego pracownika. Istnieją kłopoty ze znalezieniem fachowców – na przykład przez pół roku firma poszukiwała elektryka z uprawnieniami SEP; podobnie poszukiwano samodzielnego pracownika do działu księgowości. Można więc powiedzieć, że na rynku ilościowo jest dużo chętnych do pracy, ale dobrych jakościowo pracowników za oferowane przez firmę pieniądze niełatwo znaleźć.

Firma nie śledzi ogłoszeń rekrutacyjnych konkurencji. Nie podkupuje pracowników innym firmom, choćby z tego powodu, że zdaniem prezesa nie ma za co (zbyt słaba konkurencyjność płac na lokalnym rynku).

Wymagania dotyczące kwalifikacji na dane stanowiska pracy są sformalizowane na piśmie, opracowane przez zarząd firmy.

2.3. Selekcja kandydatów

Wiedzę i umiejętności pracowników sprawdza się w praktyce, czyli w okresie próbnym. Nie stosuje się żadnych testów.

Wszyscy pracownicy zatrudniani są na miesięczny okres próbny – może on być przedłużony do 3 miesięcy. Następnie zawierana jest umowa na rok, a kolejna już na czas nieokreślony. W okresie poprzedzającym zawarcie umowy na czas nieokreślony sprawdza się kwalifikacje pracownika (głównie mowa jest o sprzedawcach), w tym na przykład kontakty z ludźmi (współpracownikami oraz klientami). W okresie tym sprzedawcy są szkoleni (2–3-dniowe szkolenia), by wiedzieli, czego się od nich wymaga.

Zdarzają się tzw. nietrafieni pracownicy – wówczas po zakończeniu okresu próbnego nie przedłuża się z nimi umowy. Najczęstszą przyczyną

takiego stanu rzeczy jest brak kwalifikacji psychicznych pracownika, na przykład gburowatość, unikanie kontaktów z ludźmi, a także sytuacja, gdy na pracownika pada nawet cień podejrzenia o nieuczciwość. Zachowania pracownika ocenia bezpośrednio przełożony i to on wnioskuje o przedłużenie lub nieprzedłużenie umowy o pracę po okresie próbnym.

2.4. Adaptacja

Okres próbny jest także okresem adaptacji pracownika do nowego otoczenia, do warunków pracy. Jeśli nowo przyjęty pracownik odbywał już praktyki w firmie (np. jako uczeń szkoły handlowej), ma ułatwioną adaptację. Osoby po raz pierwszy przychodzące do firmy są kierowane do określonego stoiska, gdzie pieczę nad nimi przejmuje kierownik. Wcześniej kierowniczką działu kadr zapoznaje pracownika z regulaminem, a także z obowiązującymi w firmie standardami dotyczącymi ubioru i wyglądu zewnętrznego pracownika (zakaz noszenia biżuterii, odpowiednia fryzura, makijaż, paznokcie itd.). W okresie próbnym pracownik nie dostaje stroju służbowego, zwraca mu się uwagę na schludność i czystość jego własnego ubioru i na to, że wygląd pracownika świadczy o firmie. W okresie adaptacyjnym wielu młodych ludzi trzeba uczyć podstaw kulturalnego zachowania się, wielu z nich bowiem nie wyniosło kindersztuby ani z domu, ani ze szkoły. Wychowawcą i przewodnikiem nowego pracownika jest jego bezpośredni przełożony.

Prezes uważa, że po trzech miesiącach pracownik jest już w zasadzie pracownikiem efektywnym – praca sprzedawcy nie jest szczególnie trudna. Okres adaptacji pracowników biurowych trwa dłużej – blisko rok. W tym czasie uczą się oni przede wszystkim samodzielności.

Po wspomnianym okresie próbnym podpisywana jest z pracownikiem umowa o pracę na czas nieokreślony. Znacząca większość pracowników firmy Halszka ma takie umowy. Osób zatrudnionych na niepełnych etatach jest niewiele.

2.5. Ocenianie pracowników

Pracownicy biurowi oceniani są na bieżąco przez swoich bezpośrednich przełożonych, nie ma systemu ocen okresowych ani ocen sformalizowanych. Natomiast sprzedawcy oceniani są na podstawie monitoringu. Firma Halszka współpracuje z firmą szkoleniową, której pracownicy kilka razy w roku udają klientów. Idea jest taka, by sprzedawcy nie orientowali się, że są oceniani. Oceniający udaje na przykład trudnego klienta albo klienta-awanturnika i na podstawie zachowań ocenia sprzedawcę na specjalnym arkuszu ocen, według wskazanych tam kryteriów.

Oceny przeprowadza się według harmonogramu – kierowniczką działu kadr decyduje, kiedy ocena powinna zostać przeprowadzona. Raz na kwartał analizowane są wyniki takiej kontroli. Wynikają z niej na przykład wskazania, że danego pracownika trzeba ponownie przeszkolić. Pracownicy zapoznawani są z wynikami oceny przez kierowniczkę

działu kadr – wskazuje im się ich silne i słabe strony oraz zwraca uwagę na konieczność poprawy mankamentów, najczęściej dotyczących standardów zachowania. O wynikach oceny zawiadamiany jest także bezpośredni przełożony ocenianego pracownika. Problemem jest to, że osoby oceniające od czasu do czasu powtarzają się, są więc przez pracowników już rozpoznawane i zachowują się przy nich wzorowo.

Prezes ocenia, że pracownicy firmy Halszka są lepsi od pracowników innych podobnych firm, bo gorszych już się firma pozbyła. Pozostają tylko ci, którzy spełniają oczekiwania firmy. Podstawą jest właściwy stosunek do klientów.

2.6. Motywacja pracowników

Wynagrodzenia w firmie Halszka nie są ani bardzo wysokie, ani bardzo niskie. Prezes uważa, że w stosunku do sieci dużych marketów i godzin pracy jego firma płaci lepiej i płace firmy są porównywalne w branży handlowej. Wynagrodzenia handlowców składają się z części stałej i prowizji. W związku z tym automatycznie firma nie wprowadza podwyżek – pracownicy muszą sami na nie zapracować. Jeśli wskaźnik prowizyjny jest należycie ustawiony, wówczas rola pracodawcy w wypłacaniu prowizji się kończy. Zasada jest taka, że wraz ze wzrostem obrotów, rosną (lub maleją) płace. Wskaźniki są zróżnicowane w ciągu roku, zróżnicowane są bowiem także obroty – największe w okresie zimowym przed świętami, najniższe zaś latem (w grudniu można zarobić trzy razy tyle, co w lipcu), a przecież żyć trzeba przez cały rok. Wskaźniki prowizji są znane pracownikom, otrzymują je w grudniu roku poprzedzającego na następny rok, przy czym wskaźniki podzielone są na okresy 3–4-miesięczne.

Płace są zróżnicowane. W biurze pracownicy otrzymują stałą płacę zasadniczą, ale są przewidziane pewne widełki. Ci pracownicy otrzymują także premie. Fundusz premiowy zależy każdorazowo od wielkości sprzedaży. Każdy pracownik, także biurowy, jest więc zainteresowany jak najlepszymi wynikami całej firmy. Osiemdziesiąt pięć procent wynagrodzenia pracowników biurowych stanowi stała pensja, 15% uzależnione jest od wielkości sprzedaży. Wypłata premii zapisana jest w regulaminie, z tym, że nie jest tam podana jej wysokość. Premie rozdzielane są na poszczególne biura (działy) według wskaźnika ustalanego raz na rok. Suma ta następnie jest dzielona według uznania przez kierownika danego biura (działu).

Wśród sprzedawców płace wyjściowe są różne i od nich zależy wypłata z zysku.

Wszyscy pracownicy są poinformowani o tym, jakich mogą oczekiwać nagród i kar.

Nagrody

Nagrody mają na ogół postać pieniężną. O ich wypłatę wnioskuje do prezesa bezpośredni przełożony pracownika. Regulamin przewiduje na

przykład nagrody świąteczne. Mogą to być bony towarowe do zrealizowania w firmie Halszka. W firmie nie wręcza się dyplomów, nie wybiera najlepszego pracownika czy tzw. pracownika roku. Wręczone są także nagrody jubileuszowe za staż pracy w firmie Halszka. Uonorowany pracownik otrzymuje wówczas oprócz nagrody pieniężnej specjalne pismo z podpisem prezesa oraz przewodniczącego rady nadzorczej, organizuje się w wynajętej sali (np. w eleganckim hotelu) uroczystość z udziałem władz dzielnicy itp. Obiektywnie rzecz biorąc, nagrody są rzadko stosowane w firmie Halszka, podobnie i kary. Niemniej jednak, niektórzy pracownicy korzystają w firmie z takich bonusów, jak ryczałt samochodowy, telefon komórkowy, opieka medyczna, dodatkowy fundusz emerytalny i ubezpieczenia na życie.

Kary

Stosowane są jedynie kary kodeksowe, najczęściej upomnienie lub nagana. Zdarzyło się w historii firmy zwolnienie z pracy za kradzież czy za nierozliczenie się z powierzonego mienia, ale od 2001 roku takich przypadków nie było.

2.7. Szkolenia i rozwój pracowników

Regularnie szkoleni są sprzedawcy. Firma Halszka współpracuje w zakresie szkoleń z wyspecjalizowaną w dziedzinie marketingu i handlu firmą szkoleniową (ta z kolei współpracuje z firmą niemiecką). Sprzedawcy szkoleni są na przykład w dziedzinie towaroznawstwa (w zależności od branży stoiska, w którym pracują). Drugi typ szkoleń dotyczy fachowości sprzedaży, kontaktów z klientami. Często szkolenia tego typu mają charakter treningu, pod nadzorem kamery i pod okiem trenera. Szkolenia te odbywają się w firmie, w grupach nie większych niż 20-osobowe. Na ogół są to szkolenia 2-dniowe, które kończą się testami. Trener analizuje i podsumowuje wyniki testów, ale czasem okazuje się, że ci, którzy uzyskali najlepszy wynik w testach, wcale nie sprawdzają się w praktyce sprzedaży. Zdarzyły się już pomyłki polegające na awansowaniu osób uzyskujących w testach wysokie wyniki, a później niedających sobie rady w pracy.

Kierownicy stoisk są dodatkowo szkoleni między innymi w zakresie zarządzania zasobem ludzkim – kierowania małymi zespołami oraz w sprawach ekonomicznych. Takie szkolenia odbywają się poza siedzibą firmy, a nawet zdarzały się za granicą. Z zarządu firmy w szkoleniach uczestniczył sam prezes – dwóch pozostałych członków zarządu na co dzień zajmując się swoją pracą zawodową, a nie zarządzaniem.

Prezes ocenia, że choć trudno jest zmierzyć związek między udziałem w szkoleniu a efektywnością, to jednak można się go dopatrzeć. Na przykład gdy monitoring pracowników prowadzony jest bezpośrednio po szkoleniu, jego wyniki są lepsze niż wówczas, gdy jest on prowadzony po dłuższym czasie od zakończenia szkolenia.

Firma ma wyodrębniony fundusz na szkolenia. Firma popiera też pracowników, którzy chcą się uczyć, ale pod warunkiem, że szkolenia (studia) wiążą się z dziedziną działalności firmy. Finansowo wspierani są ci szkolący się pracownicy, których kwalifikacji firma potrzebuje. Pokrywa wówczas na przykład 50% kosztów kształcenia. Przykładowo, firma sfinansowała w połowie studia informatyczne zdolnego sprzedawcy. Obecnie, po skończeniu studiów jest on głównym szefem w dziale IT. Zobowiązania o konieczności odpracowania w firmie jakiegoś czasu po ukończeniu szkolenia współfinansowanego przez firmę dotyczą tylko przypadków, gdy w grę wchodzi wysokie koszty.

Firma nie starała się o środki unijne na szkolenia i nie zamierza tego robić, gdyż Unia przeznacza takie środki na ogół dla firm zajmujących się szkoleniem. Można więc z tego korzystać pośrednio – jeśli firma szkoleniowa pozyska środki unijne, wówczas oferuje tańsze szkolenia dla firm chcących szkolić swoich pracowników. Jedna z firm szkoleniowych zaoferowała tańsze szkolenia z psychologii sprzedaży (skorzystał z tej propozycji prezes). Poza firmą szkoleniową, Halszka nie korzysta z usług firm doradczych.

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Jak wynika z ankiety, w najbliższych latach prezes zamierza przeprowadzić następujące zmiany w zakresie zarządzania ludźmi:

- zmniejszyć zatrudnienie
- wprowadzić samozatrudnienie
- wprowadzić korzystanie z usług agencji pracy czasowej
- zmienić zasady wynagradzania
- zwiększyć liczbę szkoleń wewnętrznych
- wprowadzić nowe procedury służące dyscyplinie pracy.

3. Relacje

3.1. Podział pracy

Oczywiście istnieje w firmie podział pracy. Są stanowiska, na których możliwe jest wzajemne zastępowanie się (niektórzy sprzedawcy), i takie, na których nie jest to możliwe.

3.2. Komunikacja w firmie

Prezes ocenia, że pracownicy mają łatwy do niego dostęp. On sam kontaktuje się z pracownikami, wykorzystując drogę służbową, i stara się tego zawsze przestrzegać. Odbiór ważniejszych informacji pracownik potwierdza na piśmie. Poza tym, będąc codziennie kilkakrotnie wśród pracowników, prezes ma możliwość bezpośredniego kontaktu z nimi. Pracownik może załatwić drobną sprawę od ręki, może też umówić się z prezesem na rozmowę. Prezes nie ma stałych godzin przyjmowania pracowników, nie istnieją też jakieś zapisy na rozmowę z nim. Raz

w miesiącu odbywają się zebrania z pracownikami, ale rzadko któryś z nich zabiera głos. W firmie powieszona jest specjalna skrzynka, do której pracownicy mogą anonimowo zgłaszać swoje uwagi, skargi, a także wnioski dotyczące usprawniania pracy (za wdrożone mogą otrzymać specjalną nagrodę). Niestety, na ogół skrzynka jest pusta.

Pracownicy biur posługują się w celu komunikacji wewnętrznej intranetem.

3.3. Reprezentacja pracowników, partycypacja w zarządzaniu

Pracownicy – członkowie spółdzielni reprezentowani są w radzie nadzorczej spółdzielni, wybieranej przez pracowników co 2 lata. Do rady nadzorczej wybierana jest także kadra kierownicza.

W firmie nie ma związków zawodowych, więc praktycznie ci pracownicy, którzy nie są członkami spółdzielni, nie mają swojej reprezentacji.

3.4. Integracja pracowników, atmosfera w pracy, grupy nieformalne

Prezes ocenia, że atmosfera w pracy jest dobra. O większych konfliktach nie słyszał, nie było też zbiorowych protestów ze strony pracowników. Prezes nie bardzo wierzy w bezwzględną otwartość, szczerość pracowników w kontaktach z nim – według niego „każdy coś gra”. Skargi od pracowników docierają do niego rzadko, podobnie jak wnioski, postulaty. W firmie istnieją przywódcy nieformalni, a ich rola związana jest z pełnioną przez nich funkcją. Na przykład menedżer największego stoiska ma najwięcej do powiedzenia. Wśród szeregowych pracowników przywódców formalnych raczej nie ma, przynajmniej nic o nich nie słyhać.

Lojalność pracowników oraz ich identyfikacja z firmą

Prezes uważa, że są to sprawy najtrudniejsze do wpojenia pracownikom. Choć połowa z nich jest współwłaścicielami firmy (spółdzielcy), to jednak nie zawsze traktują firmę, jej pomieszczenia itd. jak swój własny dom. Jest z tym jednak coraz lepiej, pracownicy cenią to, że mają stałą pracę, ale ciągle im tłumaczy, że na przykład wygląd stoiska, podłogi itd. świadczy o firmie i że każdy pracownik musi o to dbać, niezależnie od swych formalnych obowiązków. Prezesowi bardzo zależy na tym, by pracownicy identyfikowali się z firmą. Sam, obchodząc kilka razy dziennie całą firmę, zwraca im uwagę na niedociągnięcia, tłumaczy, jak wiele od nich zależy i że ich własny byt nierozzerwalnie związany jest z bytem firmy.

4. Konkurencyjność

W ankiecie ogólną konkurencyjność swojej firmy wobec innych firm tej samej branży prezes ocenił jako raczej słabą. Uważa on jednak, że w niszy, jaką znalazł dla swojej firmy na rynku, ma relatywnie małą

konkurencję. Wobec ogromnych sieci handlowych zlokalizowanych niedaleko, firma handlowa Halszka postawiła na obsługę okolicznych mieszkańców, wykreowała się na duży sklep osiedlowy ze wszystkimi tego konsekwencjami i tutaj dużej konkurencji nie ma.

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

W ostatnich latach poziom konkurencji firmy Halszka, w ocenie jej prezesa, nie zmienił się i jego zdaniem w najbliższych latach nie ulegnie zmianie.

Firma regularnie – dwa razy w roku, analizuje swoje ceny, porównując je z cenami konkurentów. Tworzy się koszyk 35 produktów, których ceny się porównuje. Dopuszczalna różnica cen produktów z koszyka wynosi do 10%. Jeśli jest wyższa, zachodzi konieczność zmiany cen, ponieważ to one przede wszystkim wpływają na wizerunek firmy. Zwraca się uwagę na psychologiczne oddziaływanie cen pewnych produktów – kiedyś towarem wskazującym klientowi poziom cen była cena kilograma cukru. Dziś klient zwraca uwagę na inne towary – łatwo wpadające w oko (np. cena kajzerki).

Firma cały czas inwestuje. Prezes przyznaje, że firmę zdopingowali konkurenci otwierający swoje markety w okolicy. Obecnie firma jest w 100% przebudowana w stosunku do stanu z lat 90.

Prezes firmy zdaje sobie sprawę z tego, że w firmie Halszka, jak to określa, „handluje się za drogo”. Wynika to z utrzymania stoisk tradycyjnych, serwisowych (z obsługą), bo takich oczekuje klient przychodzący do tej, a nie innej firmy. Klienci lubią stoiska, w których mogą pogadać ze sprzedawcą, w których sprzedawca (przeszkolony) może im doradzać w zakupach, ale to podraża sprzedaż. W strukturze kosztów firmy Halszka koszty pracy są wysokie (65%), a surowcem jest w tej firmie praca.

Konkurenci są lepsi od firmy Halszka dzięki efektowi skali – większy więcej może. Halszka jest pojedynczym sklepem, więc trudno jej konkurować z hipermarketami czy nawet ze sklepami sieciowymi.

Oceniając w ankiecie czynniki wpływające korzystnie lub niekorzystnie na konkurencyjność swojej firmy, prezes wskazał jako czynniki korzystne:

- jakość usług
- lokalizację firmy
- skalę elastyczności, tj. reagowanie na potrzeby klientów
- obecność stałych klientów
- obecny poziom lojalności oraz zaangażowania pracowników
- obecną jakość wyposażenia technicznego.

Największą barierą dla rozwoju firmy są wysokie koszty pracy – ogromne narzuty na płace, obciążenia pozapłacowe. Do sprzedaży tradycyjnej (stoiska) trzeba dodatkowo zatrudnić 30 osób, a to są już ogromne koszty w skali roku. Drugą barierą jest oczywiście ubóstwo

społeczeństwa. Im ludzie mają więcej pieniędzy, tym lepiej dzieje się firmie strictly handlowej. Inne sprawy nie mają znaczenia dla konkurencyjności firmy.

4.2. Potencjał konkurencji

Porównując z kolei firmę Halszka z firmami konkurencyjnymi, prezes uznał, że nieco wyższy poziom niż u konkurentów (+1) ma w jego firmie:

- znajomość potrzeb i preferencji klientów
- to, że firma dorobiła się lojalnych klientów.

Pod względem innych wskaźników firma Halszka jest nieco gorsza od konkurencji, a pod względem możliwości rozwoju i potencjału finansowego firmy – zdecydowanie gorsza (-2).

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Integracja Polski z UE przyczyniła się do tego, że wszystkie firmy handlowe, w tym i Halszka, muszą wprowadzać u siebie standardy unijne dotyczące jakości towarów, ich oznakowania, standardów wyglądu, ubioru sprzedawców itd. Z całą pewnością obecnie te standardy są wyższe niż w okresie przed integracją.

Współpraca z samorządem lokalnym

Firma angażuje się w różne akcje na rzecz społeczności lokalnej. Na przykład za punkty oddane przez klientów robiących zakupy w Halszce firma sponsoruje uzdolnione artystycznie dzieci. Halszka jest firmą lokalną, więc związki z samorządem są uwzględnione w strategii firmy. Współpraca dotyczy nie tylko władz dzielnicy, ale także lokalnego centrum kultury. Firma ogłasza się w lokalnej gazecie, a na folderach dzielnic jest też logo firmy Halszka. Władze dzielnicy, jak wspomniano, uczestniczą w takich uroczystościach, jak organizowane dla pracowników firmy jubileusze.

5. Podsumowanie

Firma Halszka dobrze radzi sobie na wysoce konkurencyjnym rynku, szczególnie w zderzeniu z sieciami marketów, które mają kapitał zagraniczny. Wydaje się, że szczególną zasługą zarządu firmy jest znalezienie dla niej niszy, w której odnalazła swoje miejsce. Poziom zarządzania ludźmi wydaje się w firmie Halszka relatywnie wysoki, a to na skutek specyficznej formy własności, jaką jest spółdzielnia pracy, w której część pracowników jest także współdziaławcami, a nie ze względu na szczególne techniki zarządzania ludźmi (twarde czy miękkie) czy specjalnie doceniany kapitał ludzki.

JUSTYNA SZTUKOWSKA

FIRMA USŁUGOWA KRUSZYWO¹

Konkurencyjność: wysoki poziom

Data wywiadu: 9 maja 2006 roku

Respondent: kierownik biura (jedynego biura w firmie)

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma Kruszywo powstała w 1996 roku z siedzibą w dużym mieście regionu warmińsko-mazurskiego. Została zbudowana od podstaw przez rodzeństwo – siostrę i brata. Na początku istnienia przedsiębiorstwo miało formę prawną spółki cywilnej, obecnie przekształciło się w spółkę jawną.

1.2. Profil działalności

Firma zajmuje się produkcją i dystrybucją betonu. Prowadzi również usługi transportu kruszyw. Przedsiębiorstwo ma silną pozycję konkurencyjną na rynku warmińsko-mazurskim i dobrą renomę. Produkowany przez nich beton ma zdaniem rozmówcy wysokie walory konstrukcyjne i wysoką jakość.

¹ Nazwa spółki została zmieniona ze względu na anonimowość badań.

1.3. Sytuacja biznesowa

Infrastruktura produkcyjna przedsiębiorstwa obejmuje dwie skomputeryzowane wytwórnie betonu. Firma dysponuje 21 pojazdami ciężarowymi i 11 betonomieszarkami oraz 3 pompami do betonu. Właściciele firmy dbają o rozwój przedsiębiorstwa poprzez duże nakłady inwestycyjne. W momencie przeprowadzania wywiadu trwała budowa kolejnego węzła produkcyjnego. Nakłady inwestycyjne co roku się zwiększają, w latach 2003–2006 wyniosły średnio 200 tys. zł rocznie przy przychodach ze sprzedaży średniej wielkości 7 mln zł i rentowności na poziomie 0,15.

Klientami firmy są głównie instytucje, które generują w sezonie wiosenno-letnim 70–80% obrotów firmy, w jesienno-zimowym zaś prawie 100%. Klienci indywidualni zakupują beton do budowy domów i innych budynków wyłącznie w sezonie letnim.

Specyfika towaru, jakim jest beton, powoduje, że firma działa wyłącznie na rynku lokalnym. Świeży beton nie nadaje się do długiego transportu, stąd też Kruszywo obsługuje klientów wyłącznie z terenu województwa warmińsko-mazurskiego. Marka Kruszywo jest dobrze znana na rynku dzięki wysokiej jakości towaru i solidności obsługi klienta oraz działaniom marketingowym. Nazwa firmy jest rozpoznawana także przez osoby, które nigdy w życiu nie korzystały z usług firmy. Dzieje się tak nie z powodu stosowania wyszukanych metod promocji, ale głównie z reklamy umieszczonej na samochodach ciężarowych i betonomieszarkach firmy.

1.4. Zatrudnienie

Zatrudnienie w firmie systematycznie rośnie. W 2003 roku firma liczyła 23 osoby, rok później zatrudnienie uległo podwojeniu (43 osoby), a w 2005 roku wynosiło 56 osób. Obecnie zaś firma zatrudnia ponad 60 osób. Przedsiębiorstwo nie korzysta z elastycznych form zatrudnienia. Na czas określony zatrudnione są obecnie osoby budujące nowy węzeł – z końcem inwestycji wygasa ich umowa o pracę. Pracownicy, którzy zajmują się produkcją betonu i transportem, są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony; podobnie administracja i pracownicy sprzedaży.

W administracji i sprzedaży pracuje 7 pracowników, najliczniejszą grupę pracowniczą stanowią kierowcy (30 osób), pozostałe stanowiska to: kierownicy węzłów, pracownicy produkcji, mechanicy, robotnicy obsługujący dowóz materiałów do produkcji betonu.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

Planowanie zatrudnienia nie jest w firmie stosowane. Potrzeby kadrowe są ustalane z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem w sposób spontaniczny

przez właściciela w konsultacji z kierownikiem biura. Fluktuacja w firmie nie jest wysoka. Zatrudnienie, jak wspomniano, systematycznie wzrasta. Nie ma potrzeby zwolnień, a rotacja odbywa się tylko w okresie próbnym. Pracownikom, którzy nie sprawdzają się w pierwszym miesiącu pracy, nie przedłuża się umów.

2.2. Rekrutacja

Rekrutacja w firmie odbywa się za pomocą ogłoszeń prasowych, ogłoszeń na portalach internetowych oraz poprzez znajomości i koneksje. Często zdarza się, że kandydaci do pracy sami przychodzą do biura firmy i zgłaszają chęć pracy. Za opracowanie kryteriów kwalifikacyjnych odpowiedzialny jest kierownik biura, który decyduje także, w jakich mediach i jakiej treści ogłoszenie zamieścić. Ogłoszenia o wakatach są publikowane w dziale ogłoszeń drobnych lokalnej gazety oraz na portalu internetowym miasta i województwa.

W firmie nie ma komputerowej bazy danych, do której wprowadza się dane z aplikacji kandydatów do pracy. Kierownik biura prowadzi zeszyt, w którym zapisuje kontakty do zgłaszających się osób oraz profil ich zainteresowań.

Praca w firmie Kruszywo nie wymaga wysokich kwalifikacji, robotnicy zaś, którzy się zgłaszają do firmy, są ludźmi bez wykształceniu. Wyjątkowo rzadko zdarzają się sytuacje, aby do firmy przychodziły pocztą zgłoszenia w postaci dokumentów aplikacyjnych (CV i list motywacyjny). Kandydaci dzwonią bądź przychodzą do firmy i ustnie przekazują informacje o swoich kwalifikacjach. Jeśli zatem pojawia się potrzeba zatrudnienia na przykład ślusarza, kierownik biura w pierwszej kolejności dzwoni do osób, które ma odnotowane w zeszycie pod hasłem: „ślusarz”; jeśli nie znajduje chętnych do pracy, szuka kandydatów wśród znajomych zatrudnionych już osób, dając jednocześnie ogłoszenie rekrutacyjne do lokalnych mediów.

W opinii respondenta najbardziej sprawdzają się pracownicy z polecenia. Nie zdarzyło się bowiem, aby ktoś polecał do pracy osoby, które okazały się później niesolidne ani niekompetentne.

2.3. Selekcja kandydatów

Za selekcję kandydatów do pracy odpowiedzialny jest wyłącznie właściciel firmy. Kierownik biura odpowiedzialny jest za rekrutację i umówienie kandydatów do pracy na rozmowę, którą zawsze przeprowadza właściciel. Ze znanych metod selekcji Kruszywo przeprowadza jedynie rozmowy z kandydatami oraz próbki pracy. Właściciela mniej interesuje poprzednie miejsce pracy kandydata i zdobyte tam doświadczenia, a bardziej umiejętności oraz formalne kwalifikacje, na przykład prawo jazdy odpowiedniej kategorii. Nie prowadzi się analizy dokumentów, bo takie dokumenty nie są wymagane na stanowiska robotnicze,

a w branży budowlanej zwyczajowo bardziej niż papiery liczą się umiejętności.

Umiejętności sprawdza się zaś już pierwszego dnia pracy. W przypadku na przykład nowych kierowców daje się najgorszy samochód i wysyła w trudną trasę; z nowym kierowcą często wsiada właściciel i obserwuje, jak sobie radzi nowy pracownik. W przypadku dyspozytorów zajmujących się sprzedażą usług, próbki pracy polegają na teście symulacji rozmowy telefonicznej z klientem.

2.4. Adaptacja

W firmie nie ma sformalizowanego procesu adaptacji. Od pracowników wymaga się dużej samodzielności. Specyfika pracy w Kruszywie polega na dużej indywidualizacji zadań. Pracownicy nie spotykają się ze sobą w ciągu dnia pracy, nie ma form pracy grupowej. Nie ma więc instytucji mentorów – osób, które czuwałyby nad nowo zatrudnionymi. Pracownicy są rzucani od razu w wir zadań.

Nowo zatrudniony pracownik dostaje opis obowiązków na piśmie oraz ustne instrukcje. Nie ma żadnych szkoleń adaptacyjnych ani formalnej oceny po okresie próbnym. Właściciel na bieżąco obserwuje zachowania pracowników. Szef konsultuje z kierownikami wytwórni betonu, którzy są bezpośrednimi przełożonymi kierowców i pracowników produkcji, opinie na temat jakości pracy nowych osób i na tej podstawie podejmuje decyzję o kontynuowaniu bądź zawieszeniu współpracy. Kierownik biura Kruszywa twierdzi, że bardzo rzadko zdarzają się nietrafione obsady stanowisk i konieczność zakończenia współpracy.

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie nie funkcjonuje system ocen pracowniczych. Ocenia się pracowników na bieżąco w sposób nieformalny. Polega to głównie na wymianie opinii na temat pracowników między właścicielem a kierownikami węzłów produkcyjnych i kierownikiem biura. Pozytywna opinia o pracowniku może mieć wpływ na decyzję właściciela o podwyższeniu wynagrodzenia zasadniczego. Przy tym to pracownicy inicjują rozmowy o podwyżkach.

2.6. Motywowanie pracowników

Polityka płac w firmie od 2005 roku uległa zmianie. Dotąd funkcjonował system wynagrodzeń oparty na 100-procentowym udziale wynagrodzenia zasadniczego. Nie było – i do tej pory nie ma w firmie wartościowania stanowisk pracy ani żadnych widełek płacowych. Obowiązywała i wciąż obowiązuje zasada: kto ile pensji sobie na początku wynegocjował u właściciela, tyle ma.

Innowacją jest wprowadzenie systemu premiowego. W momencie przeprowadzania wywiadu system wynagrodzeń składał się z następujących składników:

- premii regulaminowej w wysokości 20% całości uposażenia
- wynagrodzenia zasadniczego jako 80% całości uposażenia
- premii uznaniowej
- premii produkcyjnej.

Premia regulaminowa jest stałą wartością i otrzymuje ją każdy pracownik. Formą kary finansowej jest zabranie premii regulaminowej w momencie naruszenia dyscypliny pracy albo też niewywiązania się z obowiązków służbowych. W praktyce kara odebrania premii jest stosowana w sytuacjach, kiedy pracownik przychodzi nietrzeźwy do pracy bądź stwarza zagrożenie, zachowując się rażąco niezgodnie z normą BHP.

Premia uznaniowa przyznawana jest wybranym pracownikom w cyklach miesięcznych. Decyzje o jej przyznaniu podejmuje kierownicy węzłów według własnej oceny jakości pracy. Nie ma formalnych kryteriów przyznawania tej premii.

Premia produkcyjna jest przyznawana wybranym pracownikom bezpośrednio przez właściciela. Jest ona rodzajem nagrody za wyróżniającą jakość pracy i postawę. Istnieją formalne zasady wyliczania tej premii (procent od wolumenu produkcji), nie ma jednak jasnych zasad jej przyznawania. W sposób uznaniowy właściciel wybiera osoby, które chce taką premią wyróżnić.

W firmie nie stosuje się dodatków niepieniężnych. Kilka osób ma służbowe telefony komórkowe (kierownicy węzłów). Raz w roku – w okresie świąt Bożego Narodzenia, wszyscy pracownicy dostają bony świąteczne. Raz w roku organizowana jest też impreza integracyjna w postaci obiadu w restauracji.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

W firmie nie prowadzi się szkoleń pracowniczych. Jedyną metodą rozwojową jest instruktaż na stanowisku pracy. Ani pracownicy administracji, ani robotnicy nie uczestniczą w żadnych szkoleniach zewnętrznych. Nie organizuje się też szkoleń wewnętrznych.

Firma oprócz lokalnego dziennika, nie prenumeruje żadnych pism – ani branżowych, ani też biuletynów prawniczych; nie ma wykupionego dostępu do portali tematycznych. Wiedzę o zmianach regulacji prawnych pozyskuje się z internetu. Właściciel jest osobą odpowiedzialną za monitoring tego, co się dzieje w branży i on też inicjuje wszelkie zmiany wewnętrzne, wymuszone przez otoczenie zewnętrzne.

Cieniem działalności szkoleniowej było jedno spotkanie instruktażowe, które odbyło się na początku 2005 roku. W związku z nowymi dyrektywami UE dotyczącymi regulacji produkcji oraz dystrybucji materiałów budowlanych odbyło się spotkanie informacyjne dla kierowników, którego celem było zapoznanie z nowymi przepisami i wymogami. Spotkanie to było prowadzone przez osobę z zewnątrz. Nie nosiło jednak cech typowego szkolenia.

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Plany związane ze zmianami w zakresie zarządzania ludźmi w najbliższych dwóch latach dotyczą głównie dalszego wzrostu zatrudnienia związanego z planowanym otwarciem nowego węzła produkcyjnego i zakupem nowych pojazdów. Właściciel planuje też podjąć działania dotyczące wprowadzenia nowych procedur dyscypliny pracy. Jego zdaniem nie ma potrzeby wprowadzania systemu ocen okresowych ani szkolenia pracowników. Główną bolączką jest pozyskanie pracowników do prac fizycznych. Zdaniem właściciela coraz trudniej jest pozyskać dobry personel robotniczy ze względu na masowe wyjazdy Polaków do pracy w krajach UE.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

W firmie istnieje stały podział obowiązków. Funkcje są jasno podzielone i niezmiennie. Każdy pracownik dokładnie zna charakter swej pracy i każdego dnia wykonuje podobne czynności. Nie zdarzają się sytuacje, w których ten sam człowiek był odpowiedzialny raz za obsługę komputera sterującego wytwarzaniem betonu, a raz wyjeżdżał do klienta z towarem czy też dostarczał kruszywo niezbędne do produkcji. Także na stanowiskach administracyjnych nie ma rotacji zakresu obowiązków.

3.2. Komunikacja

Podstawowe narzędzia komunikacji w firmie to radio i telefon. Kierownicy węzłów komunikują się z robotnikami w terenie za pomocą telefonu, kierowcy zaś korzystają z radia. Polecenia służbowe są przekazywane ustnie; w formie pisemnej funkcjonują jedynie raporty z kontroli czasu pracy kierowców i różnego rodzaju sprawozdania.

Właściciel praktykuje strategię tzw. zarządzania przez chodzenie. W warunkach firmy oznacza to zarządzanie przez jeżdżenie. Właściciela trudno jest zastać w biurze, bo przeważnie bywa bądź na placu budowy nowego węzła produkcyjnego, bądź odwiedza warsztaty oraz istniejące już węzły.

W sytuacji, w której pracownicy mają jakiś problem osobisty, kontaktują się ze swoimi kierownikami, a ci dopiero, o ile istnieje taka konieczność, pośredniczą w ich sprawach bądź u kierownik biura, bądź bezpośrednio u właściciela.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja w zarządzaniu

W firmie nie funkcjonują związki zawodowe ani żadne inne formy reprezentacji załogi. Wszelkie decyzje strategiczne i większość operacyjnych podejmuje właściciel. Zakres partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą jest bardzo skromny. Od 2004 roku właściciel wprowadził stanowisko dyrektora biura, który przejął część obowiązków właściciela,

lecz wkład tej osoby w planowanie i podejmowanie ważnych decyzji jest nadal mały. Osoba ta została zatrudniona w celu usystematyzowania pewnych działań i opisanie procedur między innymi opisów stanowisk, a także koordynacji sprawozdawczości oraz prowadzenia procesu rekrutacji.

Osoba zajmująca się kadrami w firmie zajmuje się wyłącznie administracją personalną. Nie podejmuje żadnych decyzji personalnych.

Właściciel nie organizuje spotkań ani zebrań, na których ogłasza swoje decyzje czy plany rozwoju. O zmianach w firmie pracownicy dowiadują się na ogół za pomocą tzw. poczty pantoflowej.

3.4. Integracja pracowników, atmosfera pracy, grupy nieformalne

Pracownicy administracji zwracają się do siebie po imieniu, robotnicy także są ze sobą na ty. Właściciel zwraca się do wszystkich per „pan/pani”, po imieniu jest jedynie z kilkoma pracownikami o długim stażu w firmie, poznanymi poza zakładem, w układach towarzysko-rodzinnych.

W firmie panuje luźna atmosfera, chociaż nie można mówić o przyjaźniach między pracownikami. Stosunki między ludźmi w firmie są w ocenie rozmówcy raczej dobre. Pracownicy fizyczni oraz kierowcy widują się jedynie rano podczas odprawy, kiedy kierownicy węzłów produkcyjnych przydzielają im zadania do wykonania. Cały dzień pracy zaś spędzają w terenie – kierowcy na rozwożeniu betonu do klientów lub przywożeniu kruszywa do produkcji betonu; kilka osób pracuje w magazynie i warsztacie naprawczym, ich praca jednak nie wymaga współpracy z innymi pracownikami. Oba węzły produkcyjne są oddalone od siebie, co dodatkowo utrudnia kontakty międzyludzkie.

Możliwości interakcji bezpośrednich są zatem bardzo ograniczone, a tym samym mało jest okazji do budowania potencjalnych ciepłych relacji międzyludzkich. Po godzinach pracy ludzie jadą bezpośrednio do swoich domów, nikt nie spotyka się na przysłowiowym piwie. Większość pracowników dojeżdża do miejsca pracy z pobliskich miasteczek i wsi oddalonych o kilka–kilkanaście kilometrów, stąd też towarzyskie życie pozazakładowe nie istnieje.

W firmie nie wykształciły się żadne grupy nieformalne, które miałyby wpływ na rytm życia zakładu. Ze względu na wybitnie indywidualistyczny, zadaniowy charakter pracy nie można w przypadku tej firmy mówić o dużej roli grup społecznych, bo takowe w niej po prostu nie występują. W firmie jest jeden pracownik na stanowisku robotniczym, który pełni rolę lidera. Ma on wśród pracowników wysoki autorytet, którego źródłem jest jego osobowość. Człowiek ten jest bardzo komunikatywny i bezpośredni. Potrafi załatwić dużo spraw, ma odwagę też poruszać nieprzyjemne tematy w rozmowach z właścicielem. Wśród załogi ma opinię osoby wszechwiedzącej i pracownicy często zwracają się

do niego w poszukiwaniu informacji, rady. On też najczęściej przekazuje postulaty pracownicze właścicielowi. Są to drobne sprawy, na przykład prośba o przydział wody mineralnej. W firmie nie było nigdy protestu zbiorowego ani żadnego poważnego konfliktu między zarządem a pracownikami.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Mocną stroną firmy, stanowiącą o jej wysokiej pozycji konkurencyjnej, są możliwości produkcyjne oraz jakość obsługi klienta. Firma ocenia swój potencjał konkurencyjny jako raczej silny. Zdaniem rozmówcy jest ona uznawana na rynku za najlepszego producenta betonu i solidnego kontrahenta. O przewadze konkurencyjnej stanowią przede wszystkim duże inwestycje, na których realizację środki finansowe pozyskane zostały z dotacji unijnych. Właściciele firmy są osobami bardzo przedsiębiorczymi. Potrafią myśleć przyszłościowo i korzystać z możliwości, które dają zmiany w otoczeniu, a szczególnie wejście Polski do UE i idące za tym fundusze na rozwój małych i średnich firm. Zarząd firmy ma też odwagę podejmować ryzyko wysokich kredytów bankowych na zakup nowych samochodów. Wartość firmy systematycznie wzrasta i na tle konkurentów, którzy nie podejmują żadnych inicjatyw rozwojowych, firma Kruszywo wypada bardzo korzystnie.

Oprócz dużej mocy produkcyjnych i nakładów inwestycyjnych firma dużą wagę przykładą do jakości obsługi klienta. W tym zakresie stosuje się nowoczesne standardy, do których konkurenci Kruszywa jeszcze nie dojrżeli. Jak mówi respondent, „klienci chętnie kupują u nas, gdyż nie zdarza się nam nie wywiązać się na czas z zamówienia, a takie przypadki mają często miejsce w innych firmach”.

O przewadze konkurencyjnej stanowią też ceny. Firma zawarła nieformalny układ z konkurentami na rynku co do minimalnej stawki za jednostkę betonu, poniżej której nie można zejść. Niewątpliwie jest to zmowa cenowa. Tego typu umowie nieformalnej sprzyjają zapewne takie czynniki, jak lokalny, wąski rynek odbiorców, mała liczebność podmiotów bezpośrednio konkurencyjnych w stosunku do siebie i w pewnym sensie – „humanitarny kapitalizm”, w którym zażarta walka o klienta ustępuje poniekąd familiarnym metodom dzielenia tortu według zasady: każdemu po równo. Tak więc konkurowanie ceną jest możliwe na poziomie szczegółowym, a nie ogólnym. Dla indywidualnych, incydentalnych odbiorców ceny są porównywalne u wszystkich producentów betonu na rynku.

Przewagą firmy są stali klienci instytucjonalni, dla których stosuje się liczne rabaty. Firma ma bowiem dobrze opracowany system obsługi klienta nie tylko w zakresie logistyki zamówień, ale także polityki cenowej.

4.2. Potencjał konkurencji

Bezpośrednimi konkurentami na rynku warmińsko-mazurskim są trzy inne firmy betoniarskie. Potencjał tych firm jest o wiele mniejszy, głównie ze względu na moce produkcyjne, liczebność taboru samochodowego i jakość wyposażenia technicznego obsługi produkcji. Firmy te mają tylko jeden węzeł produkcyjny i nie podejmują, jak dotąd, żadnych inwestycji.

Kruszywo nie śledzi poczynąń konkurencji, dotyczących pozyskiwania pracowników czy też polityki personalnej. Monitoruje się jedynie poziom cen betonu na rynku. Nie zdarzyło się nigdy, by firma podkupiła jakiegoś pracownika konkurencji, natomiast zdarzyło się, że konkurencja podkupiła pracownika Kruszywa. Wiedza o tym, kto pracuje u konkurencji i jakimi możliwościami technicznymi dysponuje konkurencja, jest poniekąd naturalna. Jak stwierdza respondent, „tu wszyscy wszystko wiedzą, nasze miasto nie jest tak duże, a ludzie się znają, wszystko się wie ze słyszenia”.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Właściciel firmy nie widzi aktualnie żadnych zagrożeń ze strony otoczenia zewnętrznego zarówno od bezpośredniej konkurencji, jak i procesów zachodzących w gospodarce narodowej czy zmian prawnych. Stara się dostrzegać i wykorzystywać szanse, jakie daje otoczenie.

5. Podsumowanie

Firma Kruszywo jest małym przedsiębiorstwem działającym na lokalnym rynku. Swojego potencjału konkurencyjnego nie opiera na zatrudnionych ludziach, ale na infrastrukturze produkcyjnej i logistycznej. Wydaje się, że głównym zasobem strategicznym firmy są jej właściciele. To ich cechy, takie jak przedsiębiorczość, wizjonerstwo, odwaga stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Specyfika branży betoniarskiej to relatywnie proste prace fizyczne niewymagające zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach. Jak mówi kierownik biura firmy, „wystarczy, by nasi pracownicy mieli ogólne pojęcie o budownictwie i chęć do pracy”. Firma nie tworzy usług i produktów opartych na potencjale ludzkim, kapitale intelektualnym. Pracownicy firmy są od robienia, a właściciel od myślenia.

Nie można mówić tutaj o wysokim poziomie zarządzania zasobem ludzkim, gdyż w firmie nie funkcjonują rozbudowane procedury personalne, a cała polityka personalna opiera się na osobie właściciela, który praktykuje styl zarządzania poprzez chodzenie, a nie tworzenie regulaminów i procedur. Zapewnienie podstawowych zasad bezpieczeństwa pracy i godziwa płaca pełniąca w niewielkim stopniu funkcję motywacyjną, wydają się wystarczyć właścicielowi za całą politykę personalną. Od pracowników nie wymaga się inicjatywy, szczególnego zaangażowania, a jedynie solidnego wykonywania swej pracy.

Właściciele powoli wydają się cedować niektóre obowiązki kierownicze na kierownika biura, a sami zajmują się bardziej realizacją i kontrolą inwestycji strategicznych. Wraz ze wzrostem firmy wyraźnie widać, że coraz więcej swobody decyzyjnej zyskują kierownicy liniowi. Przejawem tej tendencji jest swoboda w decyzjach kierowników węzłów dotycząca przyznawania premii. Styl zarządzania firmą nosi wciąż znamiona autokratycznego, ale można zauważyć początki skromnej ewolucji w kierunku większego zaangażowania pracowników.

Niektóre funkcje personalne, takie jak planowanie zatrudnienia, rozwój pracowników czy też ich ocenianie, nie są w firmie realizowane. Nie można jednak tego oceniać negatywnie. Taki stan rzeczy wynika zapewne nie ze złej woli właścicieli ani też braku świadomości, ale raczej z bezzasadności wdrażania pewnych rozwiązań w obecnych warunkach. Niewielkie rozmiary firmy, specyfika organizacji pracy, charakteryzująca się dużym indywidualizmem i brakiem częstych interakcji między pracownikami, oraz niska specjalizacja i niska złożoność pracy uprawniają do stosowania uboższej gamy metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Właściciel oparł swój sukces rynkowy na sprzęcie. To dzięki nowej wytwórni, nowym samochodom, nowej technologii będzie mógł więcej produkować i więcej sprzedawać. Ludzie odgrywają w jego firmie ewidentnie drugorzędną rolę.

Wysokiej pozycji konkurencyjnej firmy Kruszywo nie można analizować bez odniesień do specyfiki rynku lokalnego i specyfiki branży. Etap rozwoju, na jakim znajduje się obecnie Kruszywo, wynika z naturalnych faz ewolucji całego rynku betoniarskiego na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Aktualna sytuacja sprzyja konkutowaniu poprzez infrastrukturę. Należy się jednak spodziewać, że w momencie przekroczenia granicy nasycenia nowymi technologiami, przyjdzie czas na budowanie przewag konkurencyjnych opartych na kapitale ludzkim. Wtedy też potrzebne będą profesjonalne narzędzia i metody zarządzania ludźmi oraz solidna strategia i polityka personalna.

JUSTYNA SZTUKOWSKA

FIRMA USŁUGOWA WARMBUILD¹

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data wywiadu: 9 maja 2006 roku
Respondent: dyrektor do spraw technicznych –
współwłaściciel firmy

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Przedsiębiorstwo Budowlane WarmBuild jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością działającą na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Założycielami i jednocześnie współnikami była osoba prawna w postaci Przedsiębiorstwa Budowlanego SA oraz trzy osoby fizyczne. Firma powstała w 1994 roku z podziału państwowego przedsiębiorstwa mającego długą tradycję na rynku lokalnym. Właściciele fizyczni do 2004 roku posiadali 60% udziałów, od dwóch lat są jedynymi udziałowcami spółki. Właściciele legitymują się długim stażem pracy na stanowiskach kierowników budów w czasie działalności firmy w warunkach gospodarki socjalistycznej (od 10 do 17 lat).

1.2. Profil działalności

Firma zajmuje się zasadniczo produkcją budowlano-montażową i skupia się na kilku formach działalności, z których najważniejsze to: budownictwo, towarowy transport drogowy, wynajem maszyn i urządzeń

¹ Nazwa firmy została zmieniona ze względu na zasadę anonimowości badań.

budowlanych, obsługa i naprawa pojazdów mechanicznych, wynajem nieruchomości na własny rachunek, wynajem samochodów ciężarowych z kierowcą. W umowie spółki przedstawiono znacznie szerszy przedmiot jej działalności. Od 2005 roku firma rozpoczęła też działalność deweloperską.

1.3. Sytuacja biznesowa

Firma działa głównie na rynku lokalnym, świadcząc usługi budowlane, które pozyskuje z przetargów nieograniczonych, przetargów ograniczonych na zasadzie zaproszenia do złożenia oferty, oraz na skutek bezpośredniego zlecenia robót przez firmy lub osoby fizyczne.

Firma ma własną bazę magazynową oraz środki transportowe i sprzętowe zarówno do robót stanów surowych, jak i wykończeniowych (m.in. rusztowania do robót elewacyjnych w ilości około 9 tys. m², dźwigi, żurawie, samochody skrzyniowe, samowyladowcze i inne, agregaty tynkarskie, betoniarki, węzły betoniarskie, pompy do betonów i zapraw, łąty wibracyjne do wykonania wszelkiego rodzaju podłoży pod posadzki, drobny sprzęt do robót wykończeniowych).

1.4. Zatrudnienie

Zatrudnienie w firmie systematycznie rośnie. Na początku działalności wynosiło 24 osoby. Obecnie na stałe zatrudnionych jest 205 pracowników produkcyjnych (w tym z uprawnieniami czeladniczymi i mistrzowskimi – 57 osób) oraz 23 osoby na stanowiskach inżynieryjno-technicznych, w tym 14 osób z uprawnieniami budowlanymi.

Firma zatrudnia pracowników głównie na podstawie umowy na czas określony. Są to przeważnie minimum 5-letnie okresy (ok. 150 osób). Od roku 2005 wzrósł udział pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony. Pracownicy, którym kończy się umowa 5–10-letnia, podpisują już umowy na czas nieokreślony, także nowy personel po okresie próbnym kontraktowany jest na czas nieokreślony. Powodem tych zmian jest trudna sytuacja na rynku pracy, odpływ robotników do pracy w krajach UE. Właściciele firmy, zawierając umowy o pracę na czas nieokreślony, chcą w ten sposób zapewnić poczucie stabilizacji zatrudnienia i zachęcić pracowników do pozostawania w organizacji.

Średnio 50 osób zatrudnionych jest w firmie na zasadzie zakupu usługi od pracowników prowadzących własne przedsiębiorstwo (podwykonawcy).

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

Nie stosuje się w firmie planowania zatrudnienia. Potrzeby kadrowe są ustalane w momencie wygrania przetargu na realizację budowy. W takiej sytuacji jest blisko miesiąc na zorganizowanie obsady budowy

(korzystanie z własnych pracowników bądź nowych rekrutacjach, bądź/i zakup usług od mniejszych firm budowlanych).

2.2. Rekrutacja

WarmBuild ma duże problemy z pozyskiwaniem nowych pracowników na stanowiska robotnicze. Od lat nie rekrutuje się personelu administracyjnego, lecz istnieje permanentna potrzeba zatrudniania zarówno wykwalifikowanych robotników budowlanych, jak i kierowników budów.

Jeszcze 2–3 lata temu przedsiębiorstwo organizowało dowóz ludzi z małych miasteczek i wsi województwa do pracy, obecnie, jak twierdzi właściciel, większość tych ludzi wyjechała do pracy za granicę.

Rekrutacja odbywa się przez ogłoszenia prasowe (dziennik lokalny i ogólnopolski), ogłoszenia wewnętrzne (które w ramach specyfiki firmy mają charakter bezpośredniego „zagadywania” robotników o znajomych chętnych do pracy), współpracę z urzędem pracy, firmą rekrutacyjną oraz na podstawie bezpośrednich wizyt zainteresowanych pracą robotników (coraz rzadsze w ciągu dwóch ostatnich lat).

Za określenie profilu kandydata do pracy odpowiedzialny jest jeden z właścicieli, operacyjnie redakcją ogłoszeń i kontaktem z mediami oraz instytucjami pośrednictwa pracy odpowiedzialna jest zaś asystentka dyrektora.

2.3. Selekcja kandydatów

Za selekcję wstępną kandydatów odpowiedzialny jest dział kadr. Rozmowę wstępną oraz analizę dokumentów kandydatów prowadzi jeden z pracowników dwuosobowej komórki kadrowej. Następnie kandydat kierowany jest na rozmowę z właścicielem, którego zadaniem jest rozpoznanie kompetencji technicznych kandydata. Właściciel jest osobą z dużym doświadczeniem w branży budowlanej i twierdzi, że jest w stanie na podstawie fachowej rozmowy z kandydatem rozpoznać, na ile przydatny może być on w firmie. Kandydaci z reguły nie posiadają dokumentów aplikacyjnych w postaci CV czy listów motywacyjnych – nie wymaga się od nich tego typu dokumentów.

Zarówno właściciel, jak i dział kadr prosi o przedłożenie świadectw z poprzednich miejsc pracy. Często kandydaci takich świadectw nie posiadają, twierdząc że pracowali „na czarno”. W takiej sytuacji pojawia się wątpliwość, czy tak było w istocie czy też kandydat ukrywa na przykład dyscyplinarne zwolnienie z pracy. Bywa, że wtedy dokonuje się weryfikacji poprzez sprawdzanie referencji przez telefon z poprzednim pracodawcą, który jest znany.

Jeśli kandydat nie ma dokumentów dotyczących skończenia kursów, uzyskania uprawnień ani ukończenia szkoły zawodowej o określonej specjalizacji, a twierdzi, że jest na przykład szpachlarzem, właściciel podejmuje decyzję o weryfikacji tych deklaracji w praktyce.

Stosuje się w tej sytuacji technikę próbek pracy. Z kandydatem podpisuje się umowę na wykonanie dzieła w postaci szpachli jednej ściany bądź pokoju – w ten sposób sprawdza się rzeczywiste umiejętności pracownika. Jeśli kandydat przechodzi test pozytywnie, zostaje podpisana z nim umowa na 3 miesiące i przydziela się go do brygady szpachlarzy.

Jeśli w trakcie testu okazuje, że kandydat kłamał i nie ma pojęcia o tej pracy, ale wykazuje silną determinację, właściciel w konsultacji z kierownikiem budowy, w której odbywał się test, podejmuje decyzję o zatrudnieniu kandydata na innym stanowisku, na przykład pomocnika. Jeśli w ciągu 3 miesięcy kandydat sprawdza się, firma inwestuje w niego w postaci szkoleń zewnętrznych, przyuczania do zawodu, instruktażu, a często też finansuje zdobycie formalnych uprawnień do wykonywania różnych robót.

2.4. Adaptacja

W firmie nie ma sformalizowanego procesu adaptacji. Zwyczajowo po 3-miesięcznym okresie próbnym w trakcie, którego następuje naturalna adaptacja, pracownicy, którzy zostali ocenieni przez swoich brygadzystów i kierowników budów pozytywnie podpisują umowy na czas nieokreślony.

Za wdrożenie robotników do pracy jest bezpośrednio odpowiedzialny brygadzysta. On też, w przypadku niewykwalifikowanych robotników, pełni rolę mistrza, mentora, nauczyciela przyuczającego do zawodu.

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie brakuje systemowych rozwiązań z zakresu oceny pracy. Raz na kwartał dokonuje się jedynie oceny wyników zarządzania budowami. Zarząd ustala datę spotkania ze wszystkimi kierownikami budów. Podczas tego spotkania do wiadomości publicznej podawane są wyniki poszczególnych budów. Informacje te dotyczą na przykład poziomu sprzedaży w relacji do kosztów; wyników kontroli zewnętrznych (BHP, straży miejskiej, nadzoru budowlanego, inspekcji pracy itp.), terminowości wykonania prac.

Następnie zarząd ogłasza swoje decyzje dotyczące wysokości premii motywacyjnej dla poszczególnych kierowników budów. Właściciele w sposób uznaniowy wcześniej ustalają wysokość premii. Ostateczna ocena pracy poszczególnych kierowników dokonuje się w toku dyskusji między zarządem. Nie istnieją kwestionariusze ocen. Właściciele analizują głównie wskaźniki ekonomicznego wyniku miniprzedsiębiorstwa, jakim jest budowa, i na tej podstawie decydują o wysokości premii. Zasadą jest nagradzanie premią „oszczędnych” kierowników, którzy dodatkowo potrafią dobrze organizować pracę podległych ludzi oraz zapewnić odpowiednie warunki pracy, tak że wyniki kontroli zewnętrznych i wewnętrznych są pozytywne.

Podczas tego spotkania kierownicy budów nie mają możliwości dyskusji z decyzjami zarządu ani też przedstawienia własnej oceny sytuacji. Na spotkaniu przedstawia się twarde fakty i komunikuje decyzje właścicieli.

WarmBuild nie prowadzi żadnej formy oceny pracy pracowników administracyjnych ani robotników. W firmie nie prowadzi się też narad strategicznych ani spotkań motywująco-oceniających. Kierownicy działów administracyjnych nie stosują żadnych narzędzi oceny swojego personelu. Od indywidualnego stylu kierowania zespołem zależy to, czy pracownicy otrzymują jakąkolwiek informację zwrotną na temat oceny pracy, kierunków rozwoju i zadań na przyszłość. Ani zarząd firmy, ani dział kadr nie reguluje tych procesów. Elementy oceniania w firmie mają charakter kontrolny, nie realizują funkcji motywacyjnej ani rozwojowej.

2.6. Motywowanie pracowników

W firmie istnieje system wynagrodzeń składający się głównie z wynagrodzenia zasadniczego. Robotnicy pracują w systemie akordowym bądź dniówkowym. Zarówno robotnicy, jak i personel administracyjny, nie dostają żadnych premii ani innych form wynagrodzenia zmiennego. Jedynie kierownicy budów w cyklu kwartalnym mają możliwość uzyskania premii od 1% do 50% wartości trzymiesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, uzależnionej od wyników (w praktyce maksymalnie 4,5 tys. zł).

Dodatki niepieniężne stosowane w firmie to świąteczne bonny towary i telefony komórkowe dla wybranych grup pracowników (majstrów, kierowników budów, kierowców, logistyków).

Nagrody w firmie są udzielane okazjonalnie, na przykład na 10-lecie istnienia firmy, przy okazji uzyskania certyfikatów jakości. Są to dyplomy uznania, a także nagrody finansowe. Na prośbę zarządu kierownicy budów i działów organizacyjnych wyznaczają osoby, które ich zdaniem zasługują na wyróżnienie. Jeśli osób zgłoszonych do wyróżnień jest zbyt wiele, zarząd sam dokonuje selekcji. W 2004 roku nagrodzono w ten sposób około 30 osób na blisko 200 zatrudnionych.

Kary stosowane w firmie to nagany ustne i te z wpisem do akt. Kary finansowe są stosowane w przypadku, gdy pracownicy fizyczni pojawiają się w stanie nietrzeźwym w miejscu pracy. W takiej sytuacji odbiera się im dniówkę, w przypadku kierownika budowy zaś stosuje się dyscyplinarnie zwolnienie w trybie natychmiastowym. Właściciel przyznaje, że coraz rzadziej zdarza się tego typu niesubordynacja.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

Właściciel firmy przyznaje, że przez wiele lat nie korzystał z żadnych szkoleń, studiów ani kursów z zakresu zarządzania, marketingu czy sprzedaży. Funkcjonujące w przedsiębiorstwie formy rozwoju odnosiły się

wyłącznie do zdobywania formalnych uprawnień i umiejętności związanych z obsługą nowych urządzeń czy też wdrażaniem nowych technologii budowlanych. Dopiero od momentu wejścia Polski do UE zarówno sami właściciele, jak i pracownicy uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych niezwiązanych z produktami ani usługami budowlanymi, ani też z zarządzaniem. Jak twierdzi respondent, szkolenia zewnętrzne były zbyt drogie dla firmy i dopiero w momencie powstania rynku szkoleniowego dotowanego z funduszy unijnych zaczęto korzystać z możliwości doskonalenia zawodowego: „jeszcze 2 lata temu jednodniowe szkolenie na przykład z finansów kosztowało ok. 3 tys. zł, teraz można znaleźć dotowane kursy w cenie już od 300 do 1500 zł”. Dzięki niskim cenom szkoleń firma zaczęła wysyłać na różnego rodzaju kursy na przykład personel działu kadr, który obecnie ma za sobą szkolenia między innymi z zakresu rekrutacji i selekcji pracowników.

Informacje o kursach pozyskuje się z internetu bądź z ofert przysyłanych do siedziby spółki przez firmy szkoleniowe. Za pozyskanie tych informacji odpowiedzialny jest dział kadr i asystentka dyrektora naczelnego.

Firma od lat dofinansowuje szkolenia specjalistyczne, na przykład podnoszenie kwalifikacji kierowców (uprawnienia do prowadzenia różnych typów pojazdów), szkolenie robotników w zakresie uprawnień między innymi do obsługi dźwigu. Właściciele firmy często jeżdżą na konferencje i seminaria poświęcone nowym technologiom w branży. Na szkolenia produktowe organizowane przez producentów wyrobów, na przykład montaż okien połaciowych, deleguje się przeważnie kierownika budowy i dwóch robotników, którzy później uczą pozostałych członków brygady, jak wykonywać tego typu prace.

Firma rekrutuje wiele niewykwalifikowanych, młodych ludzi, bez doświadczenia bądź też osoby z wykształceniem podstawowym – starsze, ale bez umiejętności budowlanych. Dlatego też wielu pracowników wysłała się na kursy na przykład ciesielskie, ślusarskie, szkoli się też w formie instruktażu na stanowisku pracy.

Firma nie ma funduszu szkoleniowego. Podjęcie decyzji o wzięciu udziału w szkoleniu odbywa się spontanicznie na podstawie jego ceny oraz oceny przydatności merytorycznej.

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Respondent przyznaje, że system wynagrodzeń jest anachroniczny i w najbliższym czasie planuje dokonać kilka istotnych zmian. Wymaga to zdobycia nowej wiedzy z zakresu zarządzania płacami. Zarząd zdaje sobie sprawę, że istnieją określone teorie wynagradzania, o których wiedzę można nabyć na specjalistycznych kursach i studiach z zakresu zarządzania zasobem ludzkim. W ciągu najbliższego roku właściciel firmy planuje zapisać się na szkolenie z tego zakresu, a w przyszłości

wykorzystać tę wiedzę w celu modyfikacji całego systemu i większego powiązania płac z wynikami pracy.

Planowane są także zmiany dotyczące systemu ocen pracowniczych. Właściciele chcą wprowadzić bardziej sformalizowany system, oparty na ocenie różnych kryteriów, przekładający się na system punktowy, ściśle powiązany z wysokością premii motywacyjnej.

W planach na lata 2007–2008 pojawia się też zwiększenie nakładów na szkolenia i rozwój pracowników (szkolenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne), a także na promowanie i kształcenie liderów, którzy mają być sukcesorami stanowisk kierowniczych. Właściciele myślą o wycofaniu się z kierowania firmą w dłuższej perspektywie i już teraz szukają godnych następców. Obecnie szczególną uwagę przywiązują do rozwoju jednego ze swoich „wychowanków” – relatywnie młodego człowieka, który tuż po ukończeniu studiów budowlanych rozpoczął karierę w WarmBuild i bardzo dobrze się sprawdza, jest systematycznie awansowany i jak do tej pory, jest jedyną osobą spoza zarządu właścicielskiego firmy, która ma duży wpływ na zarządzanie firmą.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

W firmie istnieje stały podział obowiązków. Funkcje są jasno podzielone i niezmiennie. Każdy pracownik dokładnie zna charakter swej pracy i każdego dnia wykonuje podobne czynności. Brygady robotnicze są projektowane według kryterium specjalizacji (np. ciesielska, zbrojenio-wa, szpachlowa). Wyjątkowo rzadko się zdarza, aby na przykład cieśla zajmował się mурowaniem. Jedynie w przypadku nowych pracowników niewykwalifikowanych odbywa się rotacja zadań, głównie pomocniczych, aż do momentu wykryształizowania się specjalizacji budowlanej każdego z nich. Także w biurze firmy poszczególne działy realizują niezmienny zakres obowiązków.

3.2. Komunikacja

Komunikacja w firmie polega na przekazach ustnych, pisemnych i telefonicznych. Kontakt biura z terenem odbywa się telefonicznie i poprzez wizyty osobiste zarządu. Pracownicy na budowach spotykają się rano na odprawie, a później udają się do swoich prac. Kierownicy budów stosują metodę tzw. zarządzania przez chodzenie.

W części administracyjnej firmy kanały i formy komunikacji są z oczywistych względów bardziej zróżnicowane.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja w zarządzaniu

W firmie nie funkcjonują związki zawodowe ani żadne inne formy reprezentacji załogi. Okazją do zgłaszania postulatów są dla robotników wizyty dyrektorów na budowach – o ile sami znajdą odwagę, by podejść

do szefa. Raz w roku dyrektor zarządzający spotyka się formalnie z całą załogą danej budowy; składa życzenia świąteczne i noworoczne oraz zachęca do dzielenia się problemami oraz uwagami. Zazwyczaj wtedy też pracownicy chętniej się dzielą bóleczkami (zgodnie z zasadą: w grupie raźniej), niż gdyby to mieli robić indywidualnie. Zakres partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą jest bardzo skromny.

3.4. Integracja pracowników, atmosfera pracy, grupy nieformalne

Specyfika branży budowlanej, szczególnie organizacja pracy, gdzie każda z budów prowadzonych stanowi poniekąd małe przedsiębiorstwo z własnym budżetem i strukturą zadaniową, silnie determinuje kształt kultury organizacyjnej WarmBuild. Firma w sposób wyraźny dzieli się na biuro i teren. Respondent chętnie opowiadał o relacjach w terenie, jego wiedza o stosunkach międzyludzkich w biurze zaś jest mniejsza. Wskaźnikiem cykliczności zdrowej lub chorej atmosfery w biurze są... imieniny pracowników. Świątowanie w biurach imienin kolegów i koleżanek z pracy stanowi zresztą charakterystyczną dla naszego kraju spuściznę etosu socjalistycznej pracy. Konflikt między działami firmy właściciele rozpoznają po „złożeniu się bądź niezłożeniu” na prezent dla osoby obchodzącej imieniny. Właściciel pytany o to, czy w ogóle władze spółki ingerują w klimat pracy, odpowiada, że starają się organizować spotkania integracyjne, na przykład kuligi, na które zapraszają wszystkich pracowników, a które mają służyć polepszeniu jakości relacji ludzkich. Jednak w praktyce w takich wydarzeniach uczestniczy 20–30 osób na średnio 150 zatrudnionych. Tradycją w firmie jest kultywowanie Dnia Budowlanych (ostatnia niedziela września), kiedy to wybrani pracownicy zapraszani są na kolację do restauracji. Firma kilkakrotnie organizowała duże imprezy dla całej załogi, ale ze względu na ekscesy alkoholowe, które pojawiały się w ich trakcie, zrezygnowano z tego pomysłu na rzecz elitarnych spotkań w gronie zaufanych i cenionych osób – głównie kierowników budów, majstrów i personelu administracyjnego.

W tzw. terenie, czyli na budowach, stosunki międzyludzkie mają zupełnie odmienny charakter. Robotnicy pracują w brygadach, do których są dobierani przy każdym projekcie budowlanym na nowo. Dlatego też nie można mówić o wytworzeniu się szczególnie bliskich więzi między ludźmi. Na budowie szefem jest kierownik budowy – on podejmuje większość decyzji. Ludzie mają swobodę jedynie w wyborze brygadzisty. Kierownicy rzadko ingerują w ten proces. Jak twierdzi właściciel, „kiedy robotnicy wybiorą krzykacza na brygadzistę, który więcej maści, niż pracuje”, interweniuje kierownik, zmieniając „szefa drużyny” na człowieka pracowitego i solidnego.

Właściciel twierdzi, że w całej firmie istnieje jeden nieformalny lider – robotnik-legenda, z którym się wszyscy liczą ze względu na jego duże doświadczenie, rozsądek i fachowość.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia swój potencjał konkurencyjny jako niski zarówno na rynku krajowym, jak i lokalnym. Według respondenta w dwóch ostatnich latach nastąpił dodatkowy spadek konkurencyjności. Właściciel przyznaje, że od momentu powstania spółki (1994 rok) do 2000 roku firma była liderem na rynku budowlanym w województwie warmińsko-mazurskim. Momentem krytycznym, który zadecydował o gwałtownym spadku konkurencyjności, był rozwój usług deweloperskich. Właściciel stwierdza: „przespaliśmy dobry moment biznesowy”. Firma dopiero w 2005 roku zatrudniła specjalistę do spraw deweloperskich, zakupiła działkę budowlaną i podejmuje działania jako inwestor, a nie jedynie podwykonawca czy wykonawca. WarmBuild dopiero teraz próbuje wejść w dość uporządkowany i podzielony tort lokalnych usług deweloperskich.

Kolejną słabą stroną związaną z konkurencyjnością jest niedostateczne wykorzystanie funduszy unijnych. Jak do tej pory, WarmBuild skorzystał tylko raz z przedakcesyjnych dotacji na rozwój MSP, za którą zakupił sprzęt budowlany. Od dwóch lat korzysta też ze szkoleń dotowanych przez UE. Firma nigdy jednak nie ubiegała się o dotację z funduszy unijnych już po wejściu Polski do UE. Myślenie strategiczne i wykorzystywanie szans, jakie przynosi otoczenie, nie jest mocną stroną zarządu. Właściciel przyznaje, że nie ma kompetentnej kadry, która potrafiłaby dobrze napisać wniosek o dotację. Nikt z zarządu nie wykazuje też determinacji w kwestii pozyskiwania funduszy unijnych. Nie tylko nie zatrudnia się osoby odpowiedzialnej za pozyskiwanie środków zewnętrznych na rozwój firmy, ale też nie korzysta się z możliwości wynajęcia ekspertów, którzy zawodowo zajmują się pozyskiwaniem funduszy strukturalnych. Zastanawia też niska kreatywność i przedsiębiorczość pracowników firmy w tym zakresie. Inicjatywa pozyskania zewnętrznych środków nie wychodzi ani od zarządu, ani od pracowników. Co ciekawe, zdaniem zarządu obecny poziom lojalności i zaangażowania pracowników nie ma żadnego wpływu na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Następnym słabym punktem firmy na tle konkurencji jest jakość wyposażenia technicznego. Stan infrastruktury firmy, która nie inwestuje tak dynamicznie w nowy sprzęt ani rozwiązania technologiczne, jak to czyni konkurencja (dofinansowywana ze środków unijnych, wspieranych śmiałymi decyzjami o pozyskiwaniu komercyjnych pożyczek), jest gorszy pod względem zarówno ilościowym, jak i jakościowym.

Wydaje się więc, że doświadczenie porażki związane z 5-letnim opóźnieniem w stosunku do konkurencji w zakresie rynku deweloperskiego, nie stało się nauką, która by pobudziła zarząd do myślenia perspektywicznego albo podejmowania ryzyka.

Niemniej jednak, zarząd deklaruje wzrost pozycji konkurencyjnej swojej firmy, a źródeł tego upatruje głównie w sukcesie nowych inicjatyw deweloperskich.

Jedynym aspektem, jaki został wymieniony przez respondenta jako czynnik pozytywnie różnicujący WarmBuild na tle konkurencji, to posiadane certyfikaty jakości, którymi firma się szczególnie szczyci.

4.2. Potencjał konkurencji

Bezpośrednimi konkurentami na rynku warmińsko-mazurskim jest 7 innych firm o podobnej wielkości. Potencjał tych firm jest większy, głównie ze względu na moce produkcyjne, doświadczenie w zakresie usług deweloperskich i dobrą jakość wyposażenia technicznego.

Potencjał kadrowy wszystkich firm jest porównywalny (przynajmniej jeśli chodzi o stanowiska robotnicze). Wszystkie te firmy zatrudniają wykwalifikowanych robotników i kierowników budów, wysokość płac w branży zaś jest na podobnym poziomie. O przewadze konkurencyjnej nie stanowią więc robotnicy fizyczni ani inżynierowie, ale kadra administracyjna, kierownictwo i sami właściciele firm, dzięki którym pomysłem, odwadze i umiejętnościom, firmy te permanentnie dywersyfikują działalność, prowadzą lepszy marketing i sprzedaż usług oraz potrafią wykorzystywać szanse, jakie dają zmiany w otoczeniu.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Zagrożeniem, jakie dostrzegają właściciele ze strony otoczenia, jest globalne zjawisko odpływu pracowników fizycznych do pracy za granicę. Szanse zaś, jakie daje otoczenie, nie są należycie wykorzystywane.

5. Podsumowanie

Firma „WarmBuild” wydaje się być organizacją, która mimo długiego czasu, jaki upłynął od momentu przekształcenia państwowego przedsiębiorstwa w prywatną spółkę, wciąż obciążona jest brzemieniem przeszłości. Bardzo powoli rodzą się w świadomości właścicieli potrzeby zmian. Zarówno w zakresie strategii zarządzania zasobem ludzkim, jak i w podejściu do twardego biznesu, pokutują wciąż dawne przyzwyczajenia. Firma nie jest prekursorem rozwiązań, inkubatorem pomysłów, w zwolnionym tempie reaguje na zmiany na rynku, goni konkurencję bardziej niż sama wyznacza standardy. Wydaje się też, że styl zarządzania firmą oparty na powtarzalności działań, podziale funkcji niewymagających kreatywności, braku dopływu tzw. świeżej krwi, przy jednoczesnym długotrwałym braku troski o rozwój pracowników, prowadzi do stagnacji, która w realiach gospodarki rynkowej może oznaczać śmierć przedsiębiorstwa. Pracownicy firmy zaangażowani są w realizację bieżących zadań, lecz nie wymaga się od nich myślenia ani działania w kategoriach dobra wspólnego i długofalowego. Fluktuacja kadr jest

niska, ogromną większość pracowników poszczególnych działów na stanowiskach nierobotniczych stanowią ludzie, którzy wcześniej pracowali w przedsiębiorstwie państwowym. Znają realia gospodarki rynkowej, lecz nie mają wiedzy ani narzędzi odpowiednich do sprawnego funkcjonowania w tych realiach. Skąd też mieliby ją mieć, skoro od lat nie podnoszą swoich kwalifikacji, poza szkoleniami produktowymi związanymi z rozwojem technologii budowlanych, zmianą przepisów prawnych czy rozwojem informatyki?

Wydaje się, że zarządzanie firmą przerasta kompetencje właścicieli, którzy – jak do tej pory, nie zdecydowali się oddać władzy w ręce wynajętych menedżerów. Jak stwierdza respondent, „trochę z przypadku zostaliśmy dyrektorami nowej spółki”. Właściciele są świetnymi specjalistami, doskonale znają się na budownictwie, przykładają też dużą wagę do jakości, fachowości i kompetencji kadry budowlanców. Brakuje im natomiast kompetencji typowo menedżerskich, wizji przyszłości, myślenia w kategoriach strategicznych. Ludzie ci wydają się być zapatrzeni w kryterium fachowości oraz solidnej roboty. Lecz to kryterium to zdecydowanie za mało, by mogło być jedyną podstawą bytu i dalszego rozwoju firmy. Przedstawiciele zarządu zdecydowanie zbyt wolno, ale chyba i zatrudnieni, dojrzewają do nowych rozwiązań. W latach 90. na fali nowej gospodarki powstała firma, która przez kilka lat płynęła siłą rozmachu i potęgi dużej firmy państwowej, lecz XXI wiek przyniósł nowe wyzwania, za którymi trudno nadążyć bez przewartościowania podstawowych kwestii.

Poziom zarządzania firmą w ujęciu operacyjnym i proceduralnym można ocenić jako relatywnie wysoki. W firmie realizowane są bowiem wszystkie funkcje personalne, chociaż nie wszystkie w wystarczająco profesjonalny sposób. Część z nich, takich jak szkolenia i rozwój pracowników są w fazie początkowej, inne, takie jak dobór, ocenianie czy motywowanie personelu znajdują się w fazie ewolucji, której kierunek wydaje się pozytywny.

Słabą stroną jest brak strategicznego podejścia do zarządzania zasobem ludzkim, w tym świadomego kreowania postaw proaktywnych. Zmiany wymaga kultura organizacyjna, która w tym momencie wydaje się antyefektywnościowa.

RENATA TROCHIMIUK

FIRMA ZDROWIE

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data: 25 kwietnia 2006 roku
Miejsce: Starachowice
Rozmówca: prezes zarządu

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma Zdrowie powstała od podstaw w 1996 roku. Jest firmą rodzinną, należąca do 3 właścicieli: rodziców i córki. Wspólnym logo sygnowane są dwie firmy: Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Zdrowie oraz NSZOZ Zdrowie.

1.2. Profil działalności

Zdrowie oferuje następujące usługi:

- usługi medyczne
- usługi doradcze
- szkolenia dla lekarzy.

Firma świadczy usługi medyczne w następujących specjalnościach: okulistyka, dermatologia, neurologia, leczenie bólu, laryngologia, chirurgia ogólna, chirurgia plastyczna, medycyna estetyczna i kosmetyka pielęgnacyjna.

Usługi doradcze obejmują obsługę kadr i BHP, wdrażanie systemów zarządzania jakością oraz pozyskiwanie funduszy Unii Europejskiej.

Szkolenia dla lekarzy to przeznaczone dla okulistów cykliczne wykłady, warsztaty, ćwiczenia oraz przekazy na żywo z sali operacyjnej, prowadzone przez doświadczonych specjalistów z całej Polski.

P.W. Zdrowie prowadzi sieć salonów optyki okularowej oraz oferuje materiały i towary z zakresu galanterii oftalmicznej, na którą składają się: obturatory, pooperacyjne osłony oka, komory wilgotne, stopery okularowe, przysawki do zakładania i zdejmowania soczewek kontaktowych, aparaty do widzenia barwnego.

W naszych badaniach uczestniczyła firma Zdrowie i to ona jest przedmiotem niniejszego studium przypadku.

1.3. Sytuacja biznesowa

Firma jest w dobrej kondycji finansowej. Stopniowo rozszerza zakres swojego działania. Obecnie jest jednym z największych ośrodków specjalistycznych świadczących usługi medyczne (porady, zabiegi) na terenie powiatu starachowickiego i powiatów ościennych. Miesięcznie udziela blisko 5 tys. porad oraz wykonuje 200 zabiegów chirurgicznych. Wykonywane w firmie zabiegi chirurgiczne z zakresu okulistyki (usuwanie zaćmy, korekcja zezów) są znane na szczeblu wojewódzkim i ogólnopolskim, i oceniane jako usługi świadczone na poziomie renomowanych klinik.

1.4. Zatrudnienie

W 2003 roku firma zatrudniała 28 osób, w 2004 – 32 osoby. Są to lekarze, pielęgniarki, pracownicy administracyjni. W przyszłości planowany jest dalszy wzrost zatrudnienia, co związane jest przede wszystkim z dywersyfikacją działalności – świadczeniem nowych usług.

Zarządzaniem zasobem ludzkim, a w zasadzie administracją kadrową, zajmuje się wyznaczona osoba – specjalista do spraw kadr i BHP. Decyzje merytoryczne podejmuje prezes zarządu.

W firmie prowadzone są akta osobowe zatrudnionych – zgodnie z kodeksem pracy.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

Firma planuje zatrudnienie w dłuższej perspektywie czasowej. Odbywa się to raz w roku i wynika ze strategii biznesowej firmy; jest także powiązane z systemem zarządzania jakością. Prezes zarządu planuje zatrudnienie na podstawie założonych celów strategicznych, szacując niezbędną liczbę pracowników i określając niezbędne w firmie kwalifikacje pracowników.

Przy tworzeniu wykazu zapotrzebowania na personel, zarząd wykorzystuje informacje uzyskane od kierowników niższych szczebli – procedura planowania zatrudnienia obejmuje zgłaszanie zapotrzebowania

na pracowników przez kierowników liniowych. Można zatem stwierdzić, że w firmie stosowana jest metoda oceny menedżerskiej potrzeb kadrowych, wykorzystująca podejście „z dołu do góry”.

Decyzję o zatrudnieniu dodatkowych pracowników podejmuje prezes zarządu. Planowanie zatrudnienia oraz zasada odpowiednio wczesnego zgłaszania zapotrzebowania na personel przez kierowników liniowych pozwala na racjonalne gospodarowanie kadrami oraz wyważone i przemyślane decyzje o zatrudnianiu nowych osób, a także odpowiednie przygotowanie nowo zatrudnionych do wykonywania wyznaczonych zadań (zwłaszcza przeszkolenie).

2.2. Rekrutacja (generalne zasady, formy, metody, techniki)

Pierwszym etapem procesu doboru jest określenie profilu wymagań na danym stanowisku. Profil osobowy powstaje na podstawie obowiązujących przepisów, czyli Ustawy o zawodach pielęgniarstwa i położnej oraz Ustawy o zawodzie lekarza, uwzględnia także dodatkowe wymagania firmy. Prezes zarządu we współpracy ze specjalistą do spraw kadr i BHP oraz kierownikami liniowymi przygotował wykaz minimalnych wymaganych kwalifikacji na wszystkich stanowiskach pracy. Cechy, których firma oczekuje od wszystkich kandydatów do pracy, to wysoka kultura osobista, miła aparycja, komunikatywność, odpowiedzialność.

Firma przyjmuje, że celem rekrutacji jest zebranie jak największej liczby ofert ze strony kandydatów spełniających wymagania stawiane na poszczególnych stanowiskach, dlatego stosuje zróżnicowane metody rekrutacji. Każdorazowo podejmowana jest decyzja dotycząca wyboru źródła rekrutacji – firma wykorzystuje rekrutację zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Rekrutacja wewnętrzna stosowana jest w sytuacji, gdy należy obsadzić stanowisko kierownicze, sporadycznie zdarzają się również awanse wewnętrzne na inne stanowiska, na przykład specjalistyczne.

W firmie wykorzystywane są następujące metody rekrutacji:

- ogłoszenia wewnętrzne
- ogłoszenia prasowe
- korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy
- rekomendacje
- ogłoszenia w internecie
- korzystanie z internetowych baz danych
- wykorzystywanie własnych baz danych
- ogłoszenia w trakcie szkoleń organizowanych przez firmę.

W przypadku rekrutacji zewnętrznej, najczęściej wykorzystywane są trzy metody: własne bazy danych, a zatem aplikacje wcześniej złożone przez osoby ubiegające się o pracę, zamieszczenie ogłoszenia w prasie oraz współpraca z urzędem pracy (co oznacza zazwyczaj umieszczenie ogłoszenia rekrutacyjnego na tablicach ogłoszeń w urzędzie).

Ogłoszenie rekrutacyjne zawiera informacje na temat stanowiska oraz wymagania dotyczące kwalifikacji, które powinien mieć kandydat do pracy. W przypadku stanowisk kierowniczych, dodatkowo firma określa oferowane warunki pracy.

Za przebieg procesu rekrutacji odpowiada specjalista do spraw kadrowych.

2.3. Selekcja kandydatów

W procesie selekcji firma wykorzystuje następujące metody:

- analiza dokumentów (CV, list motywacyjny)
- wywiad wstępny – telefoniczny
- rozmowa kwalifikacyjna (wywiad pogłębiony)
- testy inteligencji
- testy zdolności specjalnych
- testy umiejętności (np. z zakresu obsługi komputera)
- testy wiedzy zawodowej
- sprawdzanie referencji kandydata
- sprawdziany praktyczne (próby pracy).

W procesie selekcji uczestniczy prezes zarządu, specjalista do spraw kadrowych, sekretarka oraz kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych (m.in. kierownik zespołu administracyjno-gospodarczego, pielęgniarka naczelna). Kwestie organizacyjne (np. przyjmowanie aplikacji, umawianie kandydatów na spotkania) należą do obowiązków kadrowej.

Analizę dokumentów oraz rozmowy kwalifikacyjne (pogłębione) prowadzi zazwyczaj prezes zarządu oraz kadrowa. Analizując dokumenty, zwracają uwagę na następujące kwestie:

- czy kandydat ma pożądane wykształcenie
- czy kandydat podnosił kwalifikacje, uczestnicząc w kursach i zdobywając dodatkowe uprawnienia
- jaki był przebieg kariery zawodowej kandydata.

Z wybranymi osobami specjalista do spraw personalnych przeprowadza wstępny wywiad telefoniczny. Osoby zakwalifikowane do dalszej selekcji są zapraszane na rozmowy kwalifikacyjne, obejmujące testy oraz wywiady pogłębione. Kadrowa, czasem przy współudziale sekretarki, przeprowadza niektóre z testów (próby pracy, testy zdolności specjalnych, testy umiejętności). Część testów przeprowadza prezes zarządu. Testy stosowane w firmie zostały opracowane przez właścicielkę firmy we współpracy z pracownikami naukowymi kilku wyższych uczelni oraz z firmami doradczymi. Nie są to zatem typowe testy psychologiczne, lecz raczej narzędzia „szyte na miarę” i nie są one wystandardyzowane. W ocenie właścicielki są jednak trafnym narzędziem selekcji.

W proces selekcji kandydatów zaangażowani są także kierownicy poszczególnych jednostek, uczestniczący w rozmowach kwalifikacyjnych

oraz w sprawdzianach praktycznych. Wszystkie osoby uczestniczące w procesie selekcji dokonują wspólnej oceny kandydatów. Zespół oceniający dokonuje porównania kandydatów i wskazuje najbardziej odpowiednią osobę na oferowane stanowisko. Ostateczną decyzję o wyborze nowego pracownika podejmuje prezes zarządu.

Najczęściej poszukiwani przez firmę pracownicy to personel medyczny średniego szczebla. Ostatnio, w związku z nasilającą się falą emigracji pielęgniarek, firma odnotowuje pewne problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Według oceny prezesa zarządu poziom wykształcenia i umiejętności pielęgniarek dostępnych na rynku pracy drastycznie się obniżył.

Firma nie jest zainteresowana przejmowaniem pracowników (pielęgniarek, lekarzy) od konkurencji – pracownicy z doświadczeniem w pracy w publicznej służbie zdrowia – według oceny właścicielki – mają niewłaściwe nawyki dotyczące zarówno standardów pracy, jak również stosunku do klienta, i są nie do zaakceptowania w firmie prywatnej, konkurującej jakością świadczonych usług. Dlatego chętniej są zatrudniane osoby świeżo wykształcone, jeszcze bez utrwalonych złych nawyków zawodowych.

W grupie lekarzy jest natomiast kilku specjalistów niezatrudnionych na etatach, a jedynie współpracujących z firmą Zdrowie, którzy łączą tę współpracę z pracą w innych jednostkach (także publicznej służby zdrowia).

2.4. Adaptacja

Za proces adaptacji nowo zatrudnionych pracowników odpowiadają ich bezpośredni przełożeni. Zwykle to właśnie oni wprowadzają nowe osoby do grupy, zapoznają z wymaganiami i oczekiwaniami firmy, w sporadycznych przypadkach zadania te zlecają wybranemu doświadczonemu pracownikowi.

Nowo zatrudnieni pracownicy otrzymują zakres obowiązków i uprawnień, określony przez prezesa zarządu. Dokument ma formę załącznika do umowy o pracę i jest jej integralną częścią. Pracownicy zapoznają się z obowiązującymi w firmie regulaminami. Są to: regulamin pracy, regulamin wynagradzania, regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

Okres próbny jest ostatecznym sprawdzeniem kandydata. Kilkakrotnie w historii firmy zdarzyło się, że nie przedłużono umowy zawartej z pracownikiem na okres próbny, ale były to sporadyczne przypadki.

Większość pracowników jest zatrudniana na umowy o pracę zawierane na czas nieokreślony. Rzadziej firma wykorzystuje umowy-zlecenia. Dotyczy to lekarzy prowadzących szkolenia, a także osób współpracujących z firmą (fizjoterapeutów i instrumentariuszek). Część lekarzy to pracownicy kontraktowi – samodzielnie ustalający liczbę godzin pracy,

wynagradzani w zależności od liczby pacjentów i wykonywanych zabiegów (płatne „od punktu”).

Generalnie, właścicielka firmy jest zadowolona z przebiegu doboru pracowników i stwierdza, że z upływem czasu, nabieraniem doświadczenia przez wszystkich pracowników uczestniczących w procesie rekrutacji oraz selekcji, coraz mniej jest nietrafionych decyzji.

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie od ponad 5 lat istnieje system ocen okresowych. Oceniani są wszyscy pracownicy, oceny przeprowadzane są 2 razy w roku. Proces oceny składa się z samooceny dokonywanej przez pracowników oraz oceny bezpośredniego przełożonego – kierownicy liniowi oceniają swoich podwładnych, menedżerowie oceniani są przez prezesa zarządu. Okresowo – przynajmniej raz na pół roku – sprawdzana jest wiedza i umiejętności personelu medycznego. Oceny na podstawie przeprowadzanych rozmów oceniających i/lub testów dokonuje specjalna komisja, w której skład wchodzi prezes zarządu oraz bezpośredni przełożeni ocenianych pracowników (pielęgniarka naczelna, kierownicy). Komisja przygotowuje zestawy pytań z wiedzy zawodowej. Oddzielnie oceniana jest odpowiedź na każde pytanie, natomiast na zakończenie komisja całościowo recenzuje wynik egzaminu. W przypadku zastosowania testów, komisja przygotowuje test, który jest ostatecznie zatwierdzany przez prezesa zarządu. Pracownicy otrzymują test, a wypełnione formularze są sprawdzane i oceniane przez komisję. Ocena jest rozszerzana, jeśli jest taka potrzeba (np. firma chce sprawdzić umiejętność obsługi nowego zakupionego przez firmę oprogramowania czy specjalistycznych urządzeń). Po dokonaniu oceny wszystkich pracowników tworzony jest ich ranking.

Podsumowaniem oceny jest publiczne wskazanie najlepszych pracowników – dwie osoby (jedna spośród personelu medycznego, druga spośród pozostałych pracowników) otrzymują pieniężne nagrody prezesa zarządu. Nagrody te są przyznawane raz lub dwa razy w roku, w zależności od sytuacji finansowej firmy.

Odrębne nagrody prezesa zarządu mogą uzyskać (i często uzyskują) kierownicy.

Firma eksperymentalnie postanowiła wprowadzić także ocenianie „w górę” – tak będą w najbliższej przyszłości oceniani kierownicy (przez podwładnych) oraz specjalista do spraw kadrowych i prezes zarządu.

2.6. Motywowanie pracowników (polityka płac, premie, bonusy, kary, nagrody, awanse)

Poziom płac w ocenie właścicielki firmy jest w firmie dosyć wysoki. Podstawą do stworzenia obowiązującego systemu wynagradzania jest znajomość rynku wynagrodzeń i 30-letnie doświadczenie na temat warunków płacowych w służbie zdrowia.

Zdecydowanie więcej niż w szpitalach zarabiają lekarze – ich pensje są 4–5-krotnie wyższe niż w publicznej służbie zdrowia. Pielęgniarki również zarabiają więcej, ale te różnice nie są tak duże. Firmie zależy na tym, aby wynagrodzenia były konkurencyjne, wyższe niż w innych placówkach. Podwyżki są przyznawane przynajmniej raz w roku. Oprócz wynagrodzenia zasadniczego pracownicy na stanowiskach kierowniczych otrzymują dodatki funkcyjne.

Wśród dodatków niepieniężnych, dostępnych dla pracowników firmy, znajdują się: telefon komórkowy, ubezpieczenia na życie, dofinansowanie udziału w wydarzeniach kulturalnych.

W firmie stosowane są nagrody. Są nimi:

- nagrody pieniężne
- nagrody rzeczowe w postaci kuponów na towary i usługi
- kupony rabatowe
- pochwały publiczne.

Firma za najważniejszy bodziec motywacyjny uznaje możliwość ciągłego rozwoju pracowników, dlatego oferuje pracownikom możliwość udziału w różnego typu szkoleniach, naukę języków obcych, finansowanie szkoleń, dofinansowanie studiów. Pracownicy mają też możliwość udziału w szkoleniach organizowanych przez firmę.

W firmie stosowane są także kary, takie jak nagany ustne, nagany z wpisem do akt, zwolnienia z pracy.

Pracownicy wiedzą, jakie mogą otrzymać nagrody, znają też formy kar, które firma może wobec nich zastosować. Kary według oceny właścicielki są adekwatne do przewinienia, nie zdarza się, by decyzje o ich zastosowaniu były podejmowane pochopnie i by były one zaskoczeniem dla pracownika. Kilkakrotnie firma zastosowała karę zwolnienia dyscyplinarnego – w ten sposób ukarano między innymi jedną lekarzkę (pryczyną były oszustwa, naciąganie klientów na niepotrzebne zabiegi oraz wydatki).

W niedużej firmie istnieje możliwość indywidualizowania bodźców motywacyjnych, stosowanych nagród – i kar, i ta szansa jest wykorzystywana w firmie Zdrowie.

Przykładem indywidualizacji motywowania może być ścieżka rozwoju jednej z osób, która rozpoczynała pracę w firmie jako sprzedawca. Dała się poznać jako dobry, zaangażowany pracownik i awansowała na kierownika sklepu. Ze sklepu osoba ta trafiła do biura, zajmując stanowisko pracownika administracyjnego. Po ukończeniu dodatkowych szkoleń i kursów oraz studiów podyplomowych została pełnomocnikiem zarządu do spraw jakości.

Inny przykład dotyczy indywidualizacji w karaniu pracowników. Zachowanie jednej z osób spośród pracowników administracyjnych budziło dużo zastrzeżeń – uwagi dotyczyły zarówno stosunku do pracy, jakości pracy, jak i relacji interpersonalnych, stosunku do innych pracowników firmy. Osoba ta nie została jednak zwolniona – zaproponowano jej

podjęcie pracy na stanowisku sprzątaczk. Firma postanowiła potraktować to jako swoistą szansę na poprawę. Pracownica przyjęła propozycję, akceptując tę degradację. Po kilku miesiącach właścicielka firmy stwierdziła radykalną poprawę w zachowaniu tak ukaranej pracownicy i nie wyklucza przeniesienia jej na inne stanowisko.

Firma planuje wprowadzenie kar pieniężnych.

Wśród bodźców motywacyjnych właścicielka firmy wymienia również spotkania towarzyskie oraz integracyjne dla poszczególnych zespołów i wszystkich pracowników. Spotkania całej firmy odbywają się 2–3 razy w roku. Najważniejsze jest spotkanie świąteczno-noworoczne, na którym podejmowane są kwestie strategiczne, dotyczące planów rozwoju firmy, konkretnych zamierzeń. Jest to ważne w przypadku omawianej firmy, która cały czas się rozwija, rozszerzając zakres działalności.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

Firma przykładą dużą wagę do problematyki doskonalenia pracowników. Jak już wspomniano, za najważniejszy bodziec motywacyjny firma uznaje możliwość ciągłego rozwoju pracowników i stwarza ku temu odpowiednie warunki. Jest to zrozumiałe, gdyż zasadniczą działalność firmy, czyli świadczenie usług medycznych, bazuje na odpowiedniej wiedzy i umiejętnościach pracowników. Można zatem powiedzieć, że kompetencje pracowników są podstawą, fundamentem istnienia i funkcjonowania firmy, a także konkurowania na rynku.

Z całą pewnością dobry przykład w zakresie doskonalenia i ciągłego rozwoju daje właścicielka firmy, podejmująca kolejne studia podyplomowe, uczestnicząca w szkoleniach specjalistycznych, a także menedżerskich. Warto podkreślić, że w szkoleniach specjalistycznych brali udział wszyscy pracownicy firmy, na szkolenia menedżerskie zaś firma skierowała nie tylko kierowników, ale także innych wybranych pracowników (osoby o dużym potencjale rozwojowym, lojalne i zaangażowane).

Firma organizuje szkolenia we współpracy z firmami zewnętrznymi – w siedzibie firmy w ciągu dwóch ostatnich lat przeprowadzono ponad 15 takich szkoleń. Pracownicy są też wysyłani na szkolenia zewnętrzne otwarte – w tymże okresie ponad 50-krotnie, co oznacza, że wielu pracowników uczestniczyło w więcej niż jednym szkoleniu. Szkolenia wewnątrz firmy są organizowane wówczas, gdy przedsiębiorstwo chce przeszkolić określoną grupę pracowników w wybranej dziedzinie. W przypadku omawianej firmy, podobnie jak ma to miejsce w zdecydowanej większości firm małych, nie jest to sytuacja często występująca – zazwyczaj grupa osób do przeszkolenia jest mała, co sprawia, że koszt szkolenia byłby bardzo wysoki, zdecydowanie wyższy niż koszt udziału wyznaczonych pracowników w otwartych szkoleniach zewnętrznych. Dlatego w firmie Zdrowie w ciągu dwóch ostatnich lat dominowały szkolenia zewnętrzne.

W firmie funkcjonuje system szkoleń. Potrzeby szkoleniowe są określone na podstawie:

- wyników ocen pracowników
- planów rozwoju firmy (np. wprowadzanie nowych usług)
- sugestii specjalisty do spraw kadrowych
- propozycji zgłaszanych przez pracowników (z tej możliwości korzystają przede wszystkim lekarze, chętnie uczestniczący w międzynarodowych konferencjach i sympozjach)
- propozycji zgłaszanych przez kierowników (przede wszystkim dyrektora do spraw medycznych).

W każdym roku zarząd określa poziom planowanych wydatków na szkolenia (dokument: Decyzja w sprawie wysokości środków przeznaczonych na szkolenia). Uwzględniając budżet szkoleniowy, kadrowa przygotowuje wykaz dostępnych szkoleń dla pracowników, zatwierdzany następnie przez prezesa zarządu. Plan szkoleń jest podawany do publicznej wiadomości przez wywieszenie na tablicy ogłoszeń. Pracownicy zainteresowani udziałem w wybranym szkoleniu/szkoleniach zgłaszają kadrowej chęć uczestnictwa. Lista osób chętnych wraz z wykazem wybranych szkoleń trafia do prezesa zarządu, który decyduje o zasadności przeszkolenia konkretnych pracowników we współpracy z ich bezpośrednimi przełożonymi.

W przypadku pozytywnej oceny złożonych wniosków, uzgadniane są kwestie dotyczące finansowania szkolenia. Dokumenty potwierdzające odbycie szkoleń (certyfikaty, dyplomy, zaświadczenia) umieszczane są w aktach osobowych pracowników.

Oprócz szkoleń prowadzonych przez trenerów zewnętrznych, organizowane są szkolenia wewnętrzne prowadzone przez wybranych pracowników firmy dla innych zatrudnionych. Zazwyczaj szkolenia te prowadzone są przez personel wyższego szczebla i przeznaczone są dla pracowników niższych szczebli. Tego typu szkolenia wewnętrzne są dokumentowane przez protokoły, zawierające krótkie streszczenie przebiegu szkolenia oraz listę uczestników. Za udokumentowanie szkolenia odpowiedzialne są osoby prowadzące szkolenie – trenerzy wewnętrzni.

Jak już wspomniano, cyklicznie jest sprawdzana i oceniana wiedza pracowników. Te systematycznie dokonywane przeglądy wiedzy, tworzenie rankingów pracowników (na podstawie kryterium wiedzy), cykliczne nagradzanie najlepszych pracowników, jest dla pracowników czytelnym sygnałem, jak ważna dla firmy jest wiedza pracowników oraz jej ciągłe uzupełnianie i rozszerzanie. Należy zatem podkreślić, że w przypadku małej firmy tak duża liczba szkoleń nie oznacza jedynie szkolenia pracowników dla samych szkoleń, dla samej idei doskonalenia się. Cykliczna weryfikacja wiedzy wszystkich zatrudnionych, stałe rozliczanie pracowników ze stosowania, wykorzystywania w praktyce zdobytej wiedzy i umiejętności, jest dowodem, że wiedza jest dla firmy autentyczną wartością.

Firma planuje rozszerzenie skali szkoleń wewnętrznych – planowane jest uruchomienie wewnętrznych szkoleń językowych (prowadzonych przez pracownika firmy, a zatem przez trenera wewnętrznego). Obecnie pracownicy korzystają z kursów językowych, dofinansowywanych z funduszy unijnych.

Firma finansuje szkolenia, dofinansowuje również studia podejmowane przez pracowników, związane z ich pracą zawodową (zwykle są to studia podyplomowe).

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Planowane zmiany w zakresie zarządzania ludźmi związane są z rozszerzeniem oraz dywersyfikacją działalności. Firma planuje zatem zwiększenie zatrudnienia oraz dalsze podnoszenie jakości świadczonych usług poprzez zwiększenie liczby szkoleń – zarówno zewnętrznych, jak i tych prowadzonych przez pracowników firmy wewnątrz przedsiębiorstwa.

Istotną sferą planowanych zmian jest motywowanie pracowników, ponieważ firma planuje silniejsze powiązanie płac z efektami pracy, zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników i zmianę zasad wynagradzania.

Warto podkreślić, że celem tych działań jest dalszy wzrost efektywności pracowników oraz firmy jako całości.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy (stały kontra elastyczny podział zadań, rotacje pracowników)

Wyraźnie ustalone są zakresy obowiązków i odpowiedzialność na stanowisku pracy. Jak wspomniano, każdy pracownik otrzymuje przygotowany przez prezesa zarządu pisemny dokument (Zakres obowiązków i uprawnień), będący załącznikiem do umowy o pracę. Z całą pewnością wiąże się to ze specyfiką pracy firmy medycznej. Także pracownicy jednostki świadczącej usługi budowlane mają sprecyzowane zakresy obowiązków. Tutaj kwalifikacje pracowników są zbliżone i w szczególnych sytuacjach pracownicy mogą zastępować się wzajemnie, natomiast zdarza się to raczej sporadycznie. Wyraźnie wyodrębnione są stanowiska kierownicze – dotyczy to zarówno zakresów obowiązków, odpowiedzialności, uprawnień, jak również ma odzwierciedlenie w systemie wynagrodzeń (dodatki funkcyjne).

Zdarzają się sytuacje, w których firma rozszerza zakres obowiązków pracowników. Dotyczy to grupy pracowników o najwyższym potencjale rozwojowym, chętnie podejmujących się nowych zadań, co w dalszej kolejności może prowadzić do zmiany stanowiska pracy, awansu wewnętrznego. W firmie jest kilka takich osób. Ich rozwój związany jest z rozszerzeniem działalności firmy, dostrzeganiem i wykorzystywaniem nowych możliwości działania.

Przykładem może być kwestia wykorzystywania funduszy unijnych. Firma była zainteresowana pozyskaniem takich funduszy, zatem grupa pracowników pod kierunkiem właścicielki przygotowała projekt – samodzielnie, bez korzystania z pomocy firm doradczych. Było to trudne zadanie, które zakończyło się pełnym sukcesem, a jednocześnie pozwoliło zaangażowanym osobom nabyć nowe kompetencje. Po uzyskaniu dotacji uznano, że błędem byłoby niewykorzystywanie wiedzy i zdobytego przez pracowników doświadczenia, tym bardziej, że inne firmy zwróciły się z prośbą o pomoc. Podobnie wyglądała kwestia wdrażania systemu zarządzania jakością. Po uzyskaniu certyfikatu, wykorzystując sugestie instytutu certyfikującego, właścicielka postanowiła dzielić się zdobytym doświadczeniem.

W ten sposób rozszerzono zakres działalności o usługi doradcze, obejmujące obecnie obsługę kadrową, BHP, wdrażanie systemów zarządzania jakością, zgodnych z normami ISO 9001/13485 oraz pozyskiwanie funduszy Unii Europejskiej, a zwłaszcza w zakresie przygotowywania projektów dla przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych.

3.2. Komunikacja

W firmie regularnie odbywają się spotkania pracowników poszczególnych zespołów, jednostek organizacyjnych. Kierownicy organizują takie spotkania raz na tydzień lub raz na dwa tygodnie. Służą one zarówno przekazywaniu informacji „z góry na dół”, jak również „z dołu do góry”. Kierownicy przekazują informacje na tematy bieżące, precyzują wymagania dotyczące konkretnych zadań, pracownicy zaś mogą zgłaszać ewentualne problemy, trudności czy swoje sugestie, postulaty.

Cyklicznie organizowane są też spotkania kierownictwa firmy z reprezentantami pracowników – prezes zarządu spotyka się zazwyczaj z pielęgniarką naczelną oraz kierownikiem przychodni. Spotkania dotyczą zwykle bieżącej działalności, choć mogą obejmować kwestie o charakterze strategicznym (np. rozszerzenie zakresu działalności). Dwa–trzy razy w roku odbywają się spotkania ogólnofirmowe. Jak już wcześniej wspomniano, mają one charakter okolicznościowo-towarzyski (np. spotkanie świąteczno-noworoczne), ale służą też przekazaniu wszystkim pracownikom informacji na temat planów i zamierzeń firmy. Jest to również okazja do podsumowania dotychczasowych osiągnięć, wskazania wyróżniających się pracowników, wręczenia nagród. Różnorodne, organizowane cyklicznie spotkania, uzupełniane są komunikacją bieżącą o charakterze nieformalnym, co należy uznać za typowe dla małej firmy. Można zatem stwierdzić, że w firmie dominuje komunikacja ustna. Funkcjonuje także komunikacja pisemna, aczkolwiek nie jest szczególnie często wykorzystywana. Informacje są przekazywane w ramach sieci wewnętrznej, czyli intranetu, aczkolwiek nie wszyscy pracownicy mają łatwy dostęp do komputerów, a w przypadku robotników budowlanych, w zasadzie w tym momencie takiej możliwości nie ma. Właścicielka planuje

rozszerzenie wykorzystywania intranetu, ale najważniejszym problemem i barierą do pokonania będzie kwestia powszechnego dostępu do komputerów.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja w zarządzaniu

W firmie nie ma związków zawodowych ani innej formalnej reprezentacji pracowników. W historii firmy nie występowały nigdy zbiorowe protesty pracowników, nie było konfliktów o szerszym charakterze, obejmujących większą grupę osób. Tak jak w każdej organizacji, zdarzają się różne problemy i konflikty, ale mają one charakter interpersonalny. Nie są one nagłaśniane – właścicielka stwierdziła, że sytuacje takie są rzadkie, występują sporadycznie: w ciągu dwóch ostatnich lat wystąpił konflikt między jednym z lekarzy a pielęgniarką oraz konflikt na płaszczyźnie lekarz–pacjent.

Ani pracownicy, ani ich przedstawiciele nie uczestniczą w zasadzie w zarządzaniu firmą. Kadra kierownicza współuczestniczy w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania ludźmi (dobór pracowników, szkolenia, motywowanie, zwalnianie), ma również głos doradczy w sprawach ogólnych, strategicznych (plany działania, propozycje), natomiast decyzje zawsze są podejmowane przez właścicielkę. Często korzysta ona z porad rodziców, prowadzących firmę siostrzaną (Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Zdrowie), co jest zjawiskiem często spotykanym w firmach rodzinnych (i często stanowi siłę tych organizacji).

3.4. Integracja pracowników, atmosfera pracy, grupy nieformalne

Atmosfera pracy jest w firmie dobra. W kwestionariuszu ankiety właścicielka oceniła, że stosunki między ludźmi są raczej dobre. Pracownicy są zdaniem rozmówcy zadowoleni z warunków pracy, otrzymują wynagrodzenie zdecydowanie wyższe niż w publicznej służbie zdrowia, co z pewnością jest istotne w przypadku województwa świętokrzyskiego, w którym jest wysoki poziom bezrobocia.

Firma oczekuje zaangażowania w pracę, wysokiej jakości świadczonych usług, czas pracy jest autentycznie czasem pracy, a nie „spędzaniem czasu w pracy”. Personel nie jest szczególnie mocno zintegrowany – pracownicy raczej rzadko spędzają razem czas po pracy (ewentualnie w trakcie szkoleń czy kursów, np. nauki języka angielskiego). Spotkania poszczególnych grup pracowników, zespołów są częste, ale mają charakter zadaniowy, a nie towarzyski, organizowane zaś przez firmę spotkania integracyjne są rzadkie i mają inne cele niż rozwijanie autentycznych więzi międzyludzkich.

Raczej trudno było właścicielce wskazać grupy nieformalne czy przywódców nieformalnych. Po zastanowieniu stwierdziła, że w zasadzie najlepsi pracownicy mogą być przez innych zatrudnionych postrzegani jako przywódcy nieformalni, a najważniejszy jest ich autorytet, wynikający z wiedzy, umiejętności, doświadczenia i pozycji w organizacji.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia, że jej pozycja konkurencyjna jest raczej silna, wzrosła w ciągu dwóch ostatnich lat i wzrośnie także w przyszłości.

Według oceny właścicielki niekorzystny wpływ na poziom konkurencyjności ma lokalizacja firmy; za nieistotny uznała zaś poziom lojalności oraz zaangażowania pracowników. Pozostałe badane przez nas czynniki: cena, jakość, poziom wiedzy i umiejętności pracowników, elastyczność, pozwalająca na zaspokajanie zmieniających się potrzeb klientów, obecność grona stałych odbiorców oraz jakość wyposażenia technicznego – mają według niej korzystny wpływ.

Prezes zarządu uważa, że istotnym czynnikiem konkurencyjności jest też posiadanie certyfikatów ISO. Jest to szczególnie istotne dla pacjentów korzystających z usług medycznych. Gwarancja, że oferowane przez firmę zabiegi są wykonywane na odpowiednim poziomie, może być czynnikiem decydującym o wyborze placówki, nawet jeśli jest to związane z koniecznością ponoszenia większych kosztów.

Firma jest elastyczna, nastawiona na rozwój i poszerzanie działalności, co związane jest zarówno ze skalą działania (otwieranie nowych placówek w innych lokalizacjach), jak i z dywersyfikacją działalności. W najbliższej przyszłości planowane są ogromne inwestycje w działalność pozamedyczną (rozszerzenie działalności doradczej). Wśród źródeł rozwoju właścicielka wskazuje wsłuchiwanie się w potrzeby rynku, ciągłe uczenie się, nabywanie nowych doświadczeń, które następnie są udostępniane, „sprzedawane” innym firmom – jak już wcześniej wspomniano, w taki właśnie sposób narodziła się działalność doradcza – osoby odpowiadające w firmie za administrację kadrową świadczą też te usługi innym małym i średnim firmom; wykwalifikowani pracownicy przygotowują zainteresowane przedsiębiorstwa do certyfikacji ISO (przygotowanie dokumentacji systemowej, pomoc we wdrażaniu systemu) i uzyskania dotacji unijnych (doradztwo, opracowanie dokumentacji aplikacyjnej, pilotowanie złożonych wniosków).

Źródłem innowacji oraz motorem rozwoju firmy jest przede wszystkim jej właścicielka – osoba dynamiczna, stale poszukująca nowych szans i możliwości, doceniająca znaczenie wiedzy, prowadzenia różnorodnych badań, zwłaszcza medycznych.

4.2. Potencjał konkurencji

Firma konkuruje z placówkami publicznej służby zdrowia, a także z innymi przychodniami oraz klinikami prywatnymi – co ważne: zarówno z regionu, jak i w skali kraju. W klinice prowadzone są specjalistyczne zabiegi, oferowane przez nieliczne ośrodki w kraju. Jest to priorytetem dla firmy, która część z tych zabiegów dofinansowuje, troszcząc się o prestiż i renomę placówki.

Warto podkreślić, że poprzez prowadzenie działalności szkoleniowej firma umożliwia osobom z innych placówek, także konkurencyjnych, korzystanie z wiedzy i umiejętności zatrudnionych lekarzy. Firma stosuje nowatorskie metody, łącznie z prowadzeniem szkoleń obejmujących przekaz na żywo z sali operacyjnej, połączony z późniejszym omówieniem zabiegów w trakcie zajęć wykładowych.

Firma ocenia, że w porównaniu z innymi firmami z branży na rynku krajowym jest raczej konkurencyjna. Większość czynników, które badaliśmy, obejmuje raczej mocne strony firmy. Do elementów, w których firma zdecydowanie przewyższa konkurentów, zaliczono wdrożone systemy jakości oraz korzystanie z funduszy Unii Europejskiej. Według oceny właścicielki firma jest nieco bardziej konkurencyjna w następujących dziedzinach: zdolność do tworzenia nowych produktów, usług, stan parku maszynowego, możliwość rozwoju mocy produkcyjnych, znajomość potrzeb i preferencji klientów, potencjał finansowy, renoma przedsiębiorstwa. Cztery elementy firma oceniła na poziomie podobnym jak u konkurentów. Były to: współpraca z dostawcami, posiadanie przedstawicieli handlowych, współpraca międzynarodowa oraz lojalni klienci.

Warto zauważyć, że najmocniejsze strony firmy to jednocześnie istotne sfery jej działalności. W porównaniu z konkurencją, firma nie ma zdaniem respondenta słabych stron; nieliczne są też te czynniki, które nie wyróżniają jej od konkurentów. Można uznać, że to dobry prognozyk dalszego rozwoju organizacji.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Firma dostrzega pewne uciążliwości prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce – związane z niestabilnością otoczenia prawnego (zmiany przepisów, brak jednoznacznej interpretacji, chaos; niewłaściwy system podatkowy) i politycznego, a także generalnie trudną sytuację w sektorze medycznym (uciążliwości we współpracy z NFZ). Sytuacja na rynku lokalnym, kwestie współpracy z samorządem są według firmy zupełnie nieistotne. Za najważniejsze właścicielka uznaje to, co dzieje się wewnątrz w firmie, zakładając że na to ma wpływ, w przeciwieństwie do spraw i kwestii natury ogólnej.

5. Podsumowanie

Firma docenia znaczenie kapitału intelektualnego i prezentuje wysoki poziom zarządzania ludźmi. Stosowane instrumentarium w tym zakresie należy ocenić wysoko – stosowane są zróżnicowane narzędzia, adekwatne do potrzeb organizacji. Firma konsekwentnie prowadzi systemową działalność w zakresie pozyskiwania pracowników oraz ich doskonalenia, wykorzystując do tego celu między innymi oceny okresowe. Dość zróżnicowane i zindywidualizowane są także sposoby motywowania pracowników, aczkolwiek nie są to jeszcze rozwiązania systemowe.

Firma dostrzega powiązanie między swoją pozycją konkurencyjną a poziomem wiedzy i umiejętności pracowników (stąd tak rygorystyczne wymagania wobec pracowników i regularne ocenianie), natomiast za nieistotne uznaje ich zaangażowanie i lojalność. Taka deklaracja w kwestionariuszu może dziwić, natomiast w trakcie wywiadu pogłębionego ustalono, że ocena ta odnosi się do ogółu pracowników. Inaczej jest w przypadku – nielicznej, co prawda, grupy osób najbardziej zaangażowanych i rozwijających się razem z organizacją. Te osoby, ich kompetencje oraz współdziałanie w wypracowaniu koncepcji dalszego rozwoju firmy są doceniane, o czym zresztą świadczą konkretne przykłady podawane w niniejszej monografii.

FIRMA X¹

Zarządzanie ludźmi:	wysoki poziom
Data wywiadu:	26 kwietnia 2006 roku
Miejsce wywiadu:	Ostrowiec Świętokrzyski
Rozmówca:	specjalista do spraw pracowniczych

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Firma X Sp. z o.o. powstała w 2001 roku, kontynuując ponad 100-letnią tradycję zakładów produkujących materiały ogniotrwałe. Firma została sprywatyzowana i przejęta przez polski kapitał. W ostatnim czasie zmienił się właściciel firmy, który mieszka na stałe w Warszawie. W znaczący sposób wpłynęło to na funkcjonowanie firmy, tym bardziej, że aktywność zawodowa nowego właściciela obejmuje nie tylko zarządzanie omawianą firmą. Oznacza to, że nie wszystkie informacje podane w ankiecie (która była wypełniana kilka miesięcy przed wywiadem) są aktualne.

1.2. Profil działalności

Firma jest producentem wyrobów ogniotrwałych. Są to wyroby glino-krzemianowe formowane (prostki, kliny, kształtki, prefabrykaty) i nieformowanych (zaprawy, kruszywa, betony).

¹ Firmę określono tu jako „X” ze względu na zastrzeżoną anonimowość badań.

1.3. Sytuacja biznesowa

Firma jest w dobrej kondycji finansowej. Rozszerza gamę swoich wyrobów, uwolnieniu linie technologiczne i park maszynowy, wprowadza nowe technologie oraz dostosowuje produkcję do najnowszych trendów rynku i wymagań klientów.

Nakłady inwestycyjne w roku 2004 wzrosły o 22,3%, rentowność sprzedaży zaś wzrosła w tym okresie prawie czterokrotnie.

1.4. Zatrudnienie

W 2003 roku firma zatrudniała 141 osób, a w 2004 zatrudnienie wzrosło do 160 osób. Zdecydowana większość osób jest zatrudniona na umowy na czas określony. Nieliczna grupa osób (11 w dniu przeprowadzenia wywiadu) jest zatrudniona na czas nieokreślony.

Zarządzaniem ludźmi zajmuje się wyznaczona osoba – specjalista do spraw pracowniczych. Decyzje dotyczące zatrudniania, zwalniania, motywowania pracowników podejmuje właściciel – prezes zarządu. W niektórych procesach (dobór pracowników, ocenianie) współuczestniczą kierownicy liniowi.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

Planowanie zatrudnienia odbywa się raz w roku i raczej ma charakter ogólnych założeń.

W ostatnim okresie w firmie występuje duży ruch kadrowy. Szczególnie wiele odchodzi ludzi młodych; często jest to związane z wyjazdami za granicę. W tej sytuacji planowanie zatrudnienia generalnie nie sprawdza się i w zasadzie bardziej należałoby to określić jako działanie żywiołowe i spontaniczne („gaszenie pożarów”) niż działanie świadome, długookresowe.

2.2. Rekrutacja (generalne zasady, formy, metody, techniki)

Firma zatrudnia najczęściej pracowników na stanowiska robotnicze, wykonawcze. Rzadziej poszukiwani są specjaliści ze specyficznymi, precyzyjnie określonymi kwalifikacjami. W związku z tym dominuje rekrutacja zewnętrzna. Rekrutacja wewnętrzna stosowana jest rzadko, sporadycznie zdarzają się też awanse wewnętrzne. Niestety, obserwuje się w firmie tendencję do tego, że pracownicy przychodzą, aby zdobyć doświadczenie, a potem raczej odchodzą. Ten problem został zauważony, natomiast nie ma jeszcze decyzji, żeby przeciwdziałać takiej sytuacji oraz znaleźć rozwiązanie. Jest to związane z tym, że firma funkcjonuje w regionie o dużym bezrobociu i jeszcze cały czas znajduje pracowników na stanowiska wykonawcze. Firma przyznaje jednocześnie, że niestety, są już problemy z dotarciem do kandydatów na stanowiska specjalistyczne i tutaj procesy rekrutacyjne są długie i żmudne.

W firmie wykorzystywane są następujące metody rekrutacji:

- ogłoszenia wewnętrzne
- ogłoszenia prasowe
- korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy
- rekomendacje
- korzystanie z własnych baz danych
- kontakty ze szkołami wyższymi.

Dominują dwie metody: współpraca z urzędem pracy (co oznacza zazwyczaj umieszczenie ogłoszenia rekrutacyjnego na tablicach ogłoszeń w urzędzie) oraz korzystanie z własnych baz danych, co oznacza sięganie do ofert złożonych wcześniej przez osoby ubiegające się o pracę.

Warto wspomnieć, że firma nie wykorzystuje możliwości docierania do kandydatów za pośrednictwem internetu, choć ma własną stronę internetową i nie wiązałoby się to z dodatkowymi kosztami, a mogłoby ułatwić rekrutację specjalistów. Obecnie nie są planowane żadne zmiany w procesie rekrutacji, ta metoda zatem nie będzie wykorzystywana w najbliższym czasie.

Za przebieg procesu rekrutacji odpowiada specjalista do spraw pracowniczych.

2.3. Selekcja kandydatów

W procesie selekcji firma wykorzystuje następujące metody: analiza dokumentów (CV, list motywacyjny), rozmowa kwalifikacyjna, testy umiejętności, testy wiedzy zawodowej, sprawdzanie referencji kandydata, sprawdziany praktyczne (próby pracy).

W procesie selekcji uczestniczy członek zarządu, specjalista do spraw pracowniczych oraz kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych. Kwestie organizacyjne (np. przyjmowanie aplikacji, umawianie kandydatów na spotkania) należą do obowiązków kadrowej. Osoba ta dokonuje oceny złożonych dokumentów. Zaproszone osoby podczas rozmów kwalifikacyjnych mogą być poddawane sprawdzianom służącym ocenie ich konkretnych umiejętności zawodowych. Pierwszą weryfikację merytoryczną przeprowadza bezpośredni przełożony, natomiast ostateczną decyzję o zatrudnieniu konkretnego kandydata podejmuje członek zarządu.

Firma nie jest zainteresowana celowym przejmowaniem, podkupywaniem pracowników od konkurencji, aczkolwiek nie wynika to z jakichś założeń strategicznych. Według specjalisty do spraw pracowniczych, nie jest to potrzebne w przypadku stanowisk wykonawczych, natomiast nie było pomysłu, żeby tak rekrutować specjalistów.

2.4. Adaptacja

Za proces adaptacji nowo zatrudnionych pracowników odpowiadają ich bezpośredni przełożeni. To oni wprowadzają nowe osoby do zespołów pracowniczych, zapoznają z wymaganiami oraz oczekiwaniami firmy.

Firma nie traktuje w specjalny sposób tego okresu w zawodowym funkcjonowaniu pracowników. Okres próbny jest traktowany jako ostateczne sprawdzenie kandydata. Jest to potrzebne, dlatego że czasem zdarzają się niewłaściwe wybory, których konsekwencją są tzw. nietrafieni pracownicy (szczególnie trudności dotyczą grupy tzw. pracowników dozoru, czyli średniego szczebla kierowniczego).

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie od ponad dwóch lat istnieje system ocen okresowych. Oceniani są wszyscy pracownicy; oceny przeprowadzane są trzy razy w roku (co cztery miesiące). Ocenę wystawia wyłącznie bezpośredni przełożony – kierownicy liniowi oceniają swoich podwładnych. Członkowie zarządu nie są zaangażowani w proces oceny. Dotychczas siedmiokrotnie przeprowadzono oceny okresowe.

2.6. Motywowanie pracowników (polityka płac, premie, bonusy, kary, nagrody, awanse)

Firma jest cenionym w regionie pracodawcą, oferuje stabilne warunki zatrudnienia i płacy. Poziom wynagrodzeń firma określa jako dosyć wysoki.

Oprócz wynagrodzenia zasadniczego pracownicy otrzymują premie uznaniowe oraz dodatki za godziny nadliczbowe.

W przypadku kadry kierowniczej płaca zasadnicza stanowi 92% całkowitego wynagrodzenia, 8% zaś to premie uznaniowe. Poziom premii uznaniowej należy uznać za niski. Trudno oczekiwać, by takie relacje między stałą a zmienną częścią wynagrodzenia sprzyjały wzrostowi efektywności. Jeszcze mniej motywacyjny charakter mają wynagrodzenia robotników i pracowników administracyjnych, w których przypadku premie uznaniowe stanowią jedynie 2% całkowitego wynagrodzenia. Robotnicy są wynagradzani za pracę w godzinach nadliczbowych – w ich przypadku stanowi to 4% wynagrodzenia całkowitego, w przypadku pracowników administracyjnych zaś jedynie 0,2%. Struktura wynagrodzeń robotników jest zatem następująca:

- 94% – płaca zasadnicza
- 2% – premie uznaniowe
- 4% – dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych.

Struktura wynagrodzeń pracowników administracyjnych jest następująca:

- 97,8% – płaca zasadnicza
- 2% – premie uznaniowe
- 0,2% – dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych.

Wśród dodatków niepieniężnych, dostępnych dla pracowników firmy, znajdują się: ryczałt samochodowy, telefon komórkowy, bezpłatny lub częściowo płatny dostęp do obiektów sportowych i rekreacyjnych, dofinansowanie udziału w wydarzeniach kulturalnych.

W firmie został opracowany nowy regulamin wynagradzania, ze zmienioną strukturą płac, w większym stopniu wykorzystujący motywacyjną funkcję zmiennej części wynagrodzenia. Zmiana właściciela i sposobu zarządzania były przyczyną rezygnacji z wdrożenia systemu.

W firmie stosowane są takie formy nagradzania, jak nagrody pieniężne, nagrody rzeczowe, czyli sprzęt AGD, odznaczenia nadawane przez firmę.

Stosowane są także kary w postaci nagany z wpisem do akt, kary finansowej, zwolnienia z pracy.

Pracownicy wiedzą, jakie mogą otrzymać nagrody, znają też formy kar, które firma może wobec nich zastosować. Kary według oceny właścicielki są adekwatne do przewinienia, nie zdarza się, by decyzje o ich zastosowaniu były podejmowane pochopnie i by były one zaskoczeniem dla pracownika. Najbardziej surowa kara – zwolnienie z pracy, stosowana jest bardzo rzadko. W sytuacji, gdy przełożony podejmuje decyzję o zwolnieniu pracownika, raczej odbywa się to na zasadzie odejścia za porozumieniem stron.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

W firmie realizowane są szkolenia obowiązkowe, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Wśród szkoleń pozaobowiązkowych dominują tzw. szkolenia stanowiskowe, co w przypadku firm tej branży jest jak najbardziej zrozumiałe. Pracownicy w ostatnich dwóch latach oprócz szkoleń stanowiskowych mieli możliwość udziału w innych szkoleniach specjalistycznych (przykładowe tematy: techniki sprzedaży, zmiany w systemie podatkowym). Liczna grupa pracowników została przeszkolona na kursie *Audytora wewnętrznego*. Szkolenia te związane były z odnowieniem uzyskanego w 2002 roku Certyfikatu ISO 9001:2000. W lutym 2005 roku dokonano recertyfikacji w zakresie produkcji wyrobów ogniotrwałych oraz doradztwa w zakresie zastosowań materiałów ogniotrwałych. Warto podkreślić, że proces ten zrealizowano z wykorzystaniem dotacji unijnych w ramach programu PHARE 2002 „Wstęp do jakości”.

Firma współpracuje z firmami zewnętrznymi, wśród których są zarówno firmy szkoleniowe, jak i producenci sprzętu. Zdecydowanie częściej pracownicy uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych otwartych, a zatem dostępnych dla osób z różnych organizacji. W ciągu dwóch ostatnich lat sześciokrotnie organizowano we współpracy z firmami zewnętrznymi szkolenia w siedzibie firmy, natomiast dwudziestośmiokrotnie firma korzystała z usług firm prowadzących szkolenia na zewnątrz firmy.

W sumie zrealizowano 419 dni szkoleniowych, co oznacza kilkukrotny udział każdego zatrudnionego w różnych szkoleniach (firma zatrudnia 160 osób).

W firmie realizowane są także szkolenia wewnętrzne, w których trakcie pracownicy firmy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi osobami z organizacji.

W firmie obowiązuje procedura szkoleniowa, składająca się z etapu planowania, realizacji oraz oceny szkoleń. Etap planowania obejmuje zgłaszanie przez kierowników liniowych zapotrzebowania na przeszkolenie określonych osób w danym zakresie, stworzenie przez specjalistę do spraw pracowniczych na tej podstawie planu szkoleń oraz jego zatwierdzenie przez zarząd, zgodnie z ustalonym budżetem.

Pracownicy uczestniczący w szkoleniach zewnętrznych są zobowiązani do przygotowania sprawozdania. Dokumenty te służą do oceny szkoleń, jednak w przyszłości mogłyby być pełniej wykorzystywane (obecnie na przykład nie wyciąga się na tej podstawie wniosków odnośnie do dalszej współpracy z firmami szkoleniowymi, nie ma zbiorczych raportów ani konsekwencji w dalszym działaniu).

Jest to jedyna forma oceny szkoleń stosowana w firmie.

Spośród 160 osób zatrudnionych w firmie jedynie 2 osoby w ciągu dwóch ostatnich lat podjęły studia podyplomowe; nikt nie studiował na studiach licencjackich ani magisterskich. Firma finansowała wszystkie szkolenia, w których uczestniczyli pracownicy firmy w ciągu dwóch ostatnich lat. Słuchacze studiów podyplomowych również uzyskali dofinansowanie.

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Po zmianie właściciela firmy, osobie odpowiedzialnej za prowadzenie spraw kadrowych trudno było jednoznacznie określić, jakie zmiany mogą nastąpić w zakresie zarządzania ludźmi. Wśród zmian zadeklarowanych w ankiecie znalazły się:

- zmniejszenie zatrudnienia
- silniejsze powiązanie płac z efektami pracy
- zwiększenie wynagrodzeń zasadniczych dla wybranych grup pracowników
- zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych
- zwiększenie liczby szkoleń prowadzonych przez pracowników firmy wewnątrz przedsiębiorstwa
- wprowadzenie nowych procedur służących dyscyplinie pracy.

Celem tych działań jest osiągnięcie wzrostu efektywności pracowników oraz firmy jako całości.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

Specyfika pracy wymusza stały podział zadań – pracownicy są zatrudnieni na określonych stanowiskach i mają wyznaczone zakresy obowiązków, nie ma miejsca rotacja pracowników.

3.2. Komunikacja

W firmie dominuje komunikacja „z dołu do góry”, mająca zazwyczaj charakter ustny. Informacje są przekazywane kaskadowo – zarząd przekazuje je kadrze kierowniczej, kierownicy liniowi dalej zaś swoim podwładnym.

Właściciel firmy, jak już wspomniano, mieszka w Warszawie, jednak stara się regularnie przebywać w firmie. Obowiązkowo raz w tygodniu oczekuje od menedżerów relacji na temat tego, co dzieje się w firmie, w ten sposób wymuszając funkcjonowanie komunikacji „z dołu do góry”. Także zwykli pracownicy mogą z nim porozmawiać, zgłosić swoje uwagi, prośby, sugestie, pomysły. Jest to możliwe, gdyż za każdym razem, kiedy przyjeżdża do firmy, chodzi po halach i jest fizycznie dostępny dla pracowników.

W firmie jest też tradycja organizowania kilka razy w roku spotkań integracyjnych – zwykle są to ogniska, spotkania świąteczne.

W przeszłości podejmowano próby rozszerzenia komunikacji formalnej w organizacji, ale generalnie się nie sprawdziły. Być może zmiany nastąpią z inicjatywą nowego właściciela.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja w zarządzaniu

W firmie nie ma związków zawodowych ani innej formalnej reprezentacji pracowników. Jedyne przykłady partycypacji to włączenie przedstawiciela personelu (osoba wybierana przez pracowników na zasadzie wskazania kandydata, bez żadnego sformalizowanego procesu wyboru) do komisji decydującej o podziale zakładowego funduszu socjalnego.

Pracownicy ani ich przedstawiciele nie mają możliwości uczestniczenia w zarządzaniu firmą. Kadra kierownicza współuczestniczy w zarządzaniu zasobem ludzkim, przede wszystkim w procesie doboru pracowników, w planowaniu szkoleń, ocenie pracowników.

3.4. Integracja pracowników, atmosfera pracy, grupy nieformalne

Atmosfera pracy w firmie jest zdaniem rozmówcy dobra. Pracownicy są zadowoleni z warunków pracy, firma jest stabilnym pracodawcą. Specjalista do spraw pracowniczych, wypełniający ankietę, ocenił, że stosunki między ludźmi są bardzo dobre. Ocena ta, dokonana przez pracownika, który nie zajmuje stanowiska kierowniczego i jest z racji swojej pracy „blisko ludzi”, może być uznana za wiarygodną.

Zdarzają się w firmie konflikty, ale zazwyczaj związane z relacjami interpersonalnymi, związane z wzajemnymi sympatiami czy antypatiami konkretnych pracowników. W ciągu dwóch ostatnich lat nie było zbiorowych protestów pracowników. Na początku 2006 roku (a zatem już po uzupełnieniu ankiety) pracownicy podjęli próbę protestu, natomiast konflikt został szybko rozwiązany.

Specjalista do spraw pracowniczych nie potrafił wskazać jakichś grup czy przywódców nieformalnych.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia, że jej pozycja konkurencyjna jest raczej silna, nie uległa zmianie w ciągu dwóch ostatnich lat, natomiast wzrosła w przyszłości.

Niekorzystny wpływ na poziom konkurencyjności mają dwa czynniki: cena oferowanych wyrobów oraz obecna jakość wyposażenia technicznego (niewystarczająca, mimo zwiększonych nakładów inwestycyjnych). Pozostałe badane przez nas czynniki: jakość wyrobów, lokalizacja firmy, poziom wiedzy i umiejętności pracowników, elastyczność, pozwalająca na zaspokajanie zmieniających się potrzeb klientów, obecność grona stałych odbiorców oraz poziom lojalności oraz zaangażowania pracowników, mają wpływ korzystny.

4.2. Potencjał konkurencji

Poziom konkurencji w branży jest dosyć duży. Według oceny reprezentanta firmy znajduje się ona na poziomie zbliżonym do poziomu innych firm w branży. Oceniono, że jedynie dwa z badanych przez nas czynników wyróżniają ją od konkurentów i są na nieco wyższym poziomie niż w innych firmach. Są to: możliwość rozwoju mocy produkcyjnych oraz wdrożony system jakości. Pozostałe czynniki, a zatem zdolność do tworzenia nowych produktów/usług, stan parku maszynowego, współpraca z dostawcami, posiadanie przedstawicieli handlowych, znajomość potrzeb i preferencji klientów, potencjał finansowy, współpraca międzynarodowa, renowa/marka przedsiębiorstwa, lojalni klienci oraz korzystanie z funduszy Unii Europejskiej, nie stanowią przewagi konkurencyjnej badanej firmy.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Firma ocenia, że otoczenie firmy nie ma istotnego wpływu na poziom jej konkurencyjności.

5. Podsumowanie

Sytuacja wewnętrzna w firmie zmieniła się w ostatnim czasie w sposób istotny. Zmiana właściciela spowodowała liczne zmiany w zarządzaniu firmą, także w zakresie zarządzania zasobem ludzkim. Związane jest to z częściową dezaktualizacją podanych w ankiecie informacji – zmieniono niektóre metody działania, pewne zmiany będą wprowadzane w przyszłości. Niektóre z nich były sygnalizowane w niniejszym opracowaniu.

Informacje w trakcie wywiadu pogłębionego pozyskano od specjalisty do spraw pracowniczych. Niestety, autorka nie miała możliwości spotkania ani rozmowy z obecnym właścicielem firmy. To sprawiło, że informacje dotyczące konkurencyjności firmy są najskromniejsze, największą wiedzę bowiem na ten temat mają zarząd i najwyższe kierownictwo.

Opis konkurencyjności jest więc z konieczności niepełny i oparty na przypuszczeniach pracownika zatrudnionego na stanowisku specjalistycznym. Z tej samej perspektywy została dokonana również ocena relacji między pracownikami.

Badana firma jest firmą stabilną, oferującą pracownikom dobre warunki pracy i płacy. Uzyskany certyfikat ISO 9001:2000 potwierdza, że firma jest kierowana w sposób przejrzysty i systematyczny. Widoczne jest to także w zakresie zarządzania zasobem ludzkim.

RENATA TROCHIMIUK

FIRMA ATOM

Zarządzanie ludźmi: wysoki poziom
Data: 18 maja 2006 roku
Miejsce: Otwock-Świerk
Rozmówca: dyrektor naczelny

1. Charakterystyka firmy

1.1. Historia

Siedzibą firmy Atom jest Świerk koło Otwocka. Jej właścicielem jest państwo. Zakład powstał w 1996 roku.

1.2. Profil działalności

Firma Atom jest firmą produkcyjno-handlowo-usługową. Działalność obejmuje:

- produkcję:
 - akceleratorów dla medycyny, przemysłu i rolnictwa
 - rentgenowskich symulatorów radioterapii onkologicznej
 - stołów terapeutycznych dla onkologii
 - drzwi do bunkrów ochronnych przed promieniowaniem
 - detektorów promieniowania jonizującego
 - implantatorów jonów
 - aparatury kontrolno-pomiarowej do ochrony środowiska (powietrza i wody);

- serwis aparatury stosowanej w radiodiagnostyce i radioterapii
 - szkolenia pracowników klienta
 - dystrybucję aparatury dozometrycznej i wyposażenia urządzeń do terapii promieniowaniem
 - projektowanie i koprodukcję specjalizowanych obiektów budowlanych dla szpitali onkologicznych
 - prace badawczo-rozwojowe.

1.3. Sytuacja biznesowa

Firma Atom jest jednostką działającą na własny rachunek. Firma jest w dosyć dobrej kondycji finansowej. Od ponad 30 lat specjalizuje się w produkcji precyzyjnych akceleratorów elektronów, jest dostawcą unikatowych urządzeń badawczych dla szwajcarskiego Europejskiego Centrum Badań Jądrowych (CERN) w Genewie. Eksportuje blisko 70% swojej produkcji.

1.4. Zatrudnienie

Firma zatrudnia 105 osób. Są to pracownicy naukowcy (ok. 40 osób, z czego ok. 7 zajmuje się wyłącznie działalnością naukową, oddzielną od bieżącej działalności konstrukcyjnej), konstruktorzy (ok. 20 osób), pracownicy działu sprzedaży, pracownicy wykonawczy oraz pomocniczy (marketing, administracja).

Zarządzaniem ludźmi zajmuje się dział kadrowy, w którym zatrudnione są 3 osoby. Decyzje merytoryczne podejmuje dyrektor naczelny. W procesie zarządzania zasobem ludzkim współuczestniczą także kierownicy liniowi.

2. Zarządzanie ludźmi

2.1. Planowanie zatrudnienia i ruch kadrowy

Firma nie planuje zatrudnienia w dłuższej perspektywie czasowej. Wynika to ze specyfiki branży, a także specyfiki samej organizacji, która jest cenionym pracodawcą i ma stabilny personel zatrudniony w zasadzie na czas nieokreślony (97 na 105 osób ma taką formę zatrudnienia). Osoby w dziale kadrowym zajmują się wszystkimi kwestiami organizacyjnymi, stanowiąc – według określenia dyrektora naczelnego – element dyscyplinująco-policyjny. Czuwają też nad naturalnymi odejściami, dbając by w razie potrzeby uruchomiona została procedura rekrutacyjna.

2.2. Rekrutacja

W procesie rekrutacji uczestniczą: szef komórki kadrowej, bezpośredni przełożony działu (jednostki), do której rekrutowany jest pracownik oraz przełożony wyższego szczebla.

W firmie wykorzystywane są następujące metody rekrutacji:

- ogłoszenia prasowe
- korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy
- rekomendacje
- ogłoszenia w internecie
- kontakty ze szkołami wyższymi.

Dla firmy szczególnie ważne są dwie metody: współpraca ze szkołami wyższymi, a zwłaszcza z Politechniką Warszawską, oraz z urzędem pracy. Pod kierunkiem pracowników firmy powstają prace magisterskie, prace inżynierskie, ich autorzy zaś mają szansę znaleźć zatrudnienie w firmie. Dzięki współpracy z urzędem pracy do firmy trafiły osoby z programów „Absolwent”, „Pierwsza praca”. Połowa z nich została zatrudniona w firmie na stałe.

2.4. Selekcja kandydatów

W procesie selekcji firma wykorzystuje następujące metody:

- analiza dokumentów (CV, list motywacyjny)
- rozmowa kwalifikacyjna
- testy psychologiczne
- testy umiejętności.

Wstępną selekcję, obejmującą analizę dokumentów, a także wstępną rozmowę kwalifikacyjną przeprowadzają bezpośredni przełożeni. Osoby, które przejdą do dalszego etapu selekcji, są poddawane testom psychologicznym. Firma stosuje zwykle 3–5 różnych testów, badających inteligencję cechy osobowości, uzdolnienia w określonym zakresie.

2.5. Adaptacja

Za proces adaptacji nowo zatrudnionych pracowników odpowiadają ich bezpośredni przełożeni. Pracownicy techniczni okres adaptacyjny spędzają w dziale serwisu, pracownicy produkcyjni w tym okresie przechodzą przez wszystkie komórki, pracownicy administracyjni zaś znajdują się pod osobistą opieką dyrektora naczelnego.

Okres próbny jest ostatecznym „sprawdzeniem” kandydata. Po okresie próbnym pracownicy są zatrudniani na czas określony – z reguły na 3 miesiące, a jedynie konstruktorzy na 6 miesięcy. Sporadycznie umowa na czas określony może być zawarta powtórnie. Prawie wszyscy z obecnych pracowników są zatrudnieni na czas nieokreślony; aktualnie umowy na czas określony zawarte są z czterema pracownikami. Sporadycznie firma wykorzystuje umowy zlecenia czy umowy o dzieło (obecnie dotyczy to jedynie dwóch osób) oraz samozatrudnienie (również dwie osoby).

Firma na rynku polskim konkuruje z międzynarodowymi koncernami, które często w Polsce mają jedynie sprzedawców i serwis. Zdarzyło się kilkakrotnie, że konkurenci podkupili z opisywanej firmy wyszkolonych, doświadczonych serwisantów.

2.5. Ocenianie pracowników

W firmie Atom od ponad 5 lat istnieje system ocen okresowych. Oceniani są wszyscy pracownicy, oceny przeprowadzane są raz w roku. Proces oceny składa się z samooceny, dokonywanej przez pracowników oraz oceny bezpośredniego przełożonego – kierownicy liniowi oceniają swoich podwładnych, dyrektor naczelny ocenia kadre kierowniczą. Arkusz oceny okresowej obejmuje wszystkie aspekty oceny pracy pracownika. Rozmowa oceniająca oparta jest na kwestionariuszu oceny, uwzględnia również ewentualne uwagi pracownika. Czasem zdarzają się sytuacje, kiedy podwładny nie zgadza się z oceną swego bezpośredniego przełożonego. Wtedy do procesu oceny zostaje włączony przełożony wyższego szczebla.

Wszyscy pracownicy są podzieleni na grupy zawodowe. Po przeprowadzonej ocenie okresowej w firmie do publicznej wiadomości są podawane listy najlepszych pracowników, co jest formą nagrody.

W firmie jest również przeprowadzana ocena kadry kierowniczej. Podwładni uzupełniają ankietę *Mój szef*, obejmującą pytania na temat oceny przydziału obowiązków podwładnym, komunikowania się, umiejętności motywowania podwładnych (pochwały, krytyka, dostrzeganie osiągnięć pracownika, poziom płacy), oceny pracy, nastawienia strategicznego. Pracownicy chętnie uzupełniają ankietę (średni zwrot ankiet wynosi 70%). Następnym wynikiem tej oceny są rozmowy, które dyrektor naczelny prowadzi z każdym z kierowników.

2.6. Motywowanie pracowników

Wynagrodzenie zasadnicze kadry kierowniczej oraz pracowników sprzedaży składa się z 90% płacy zasadniczej; 10% zaś to wynagrodzenie zmienne w postaci nagród. W przypadku pracowników administracyjnych oraz robotników podział między wynagrodzeniem zasadniczym a zmiennym wynosi 92%:8%. Dane te określają średni udział procentowy w wynagrodzeniu poszczególnych grup. Nie oznacza to jednak, że wynagrodzenia w omawianej firmie w niewielkim stopniu oddziałują motywacyjnie, gdyż każdy kierownik ma do dyspozycji określoną pulę pieniędzy do wydania w dowolnym momencie i w dowolny sposób (tzn. że całą kwotę może otrzymać nawet tylko jedna osoba).

W firmie na koniec roku przyznawane są nagrody pieniężne dla najlepszych pracowników. Każdy przełożony może zgłosić swoich kandydatów, decyzję zaś podejmuje grupa kierowników w tajnym głosowaniu. Zwykle nagrody otrzymuje około 1/3 pracowników.

Obligatoryjnej podwyżki dla wszystkich pracowników nie było od 5 lat, jeśli natomiast ktoś się rozwijał, doskonalił, to otrzymywał indywidualną podwyżkę.

Finansowy dodatek w wysokości 100 zł miesięcznie otrzymuje każdy pracownik, który nie pali (tzn. nie pali w pracy).

Wśród dodatków niepieniężnych dostępnych dla pracowników firmy znajdują się: samochód służbowy, ryczałt samochodowy, telefon komórkowy, opieka medyczna.

W firmie stosowane są nagrody, takie jak wspomniane wyżej nagrody pieniężne, dyplomy uznania oraz pochwały publiczne.

Warto podkreślić szczególną rangę przypisywaną w firmie publicznie wyrażanym pochwałom. W uroczystej formie odbywa się to na koniec roku, kiedy w trakcie spotkania świąteczno-noworocznego, w atmosferze podsumowania dokonań w mijającym roku i określania perspektyw i celów na rok nadchodzący, wymieniani są najlepsi pracownicy. Oprócz symbolicznego uścisku dłoni, wybrani pracownicy otrzymują nagrody finansowe. Nagrody przyznawane są w dwóch kategoriach: pracowników o długim stażu oraz debutantów.

W firmie stosowane są także kary, obejmujące nagany z wpisem do akt i zwolnienia z pracy. Kary są stosowane sporadycznie, jedynie w przypadku poważnego naruszenia przez pracownika kodeksu pracy.

Wśród bodźców motywacyjnych warto wymienić też spotkania towarzyskie i integracyjne, odbywające się kilka razy w roku. Tradycyjnie są to wspomniane już spotkanie świąteczno-noworoczne, wspólny bal andrzejkowy, wiosenne pikniki.

Pracownicy wiedzą, jakie mogą otrzymać nagrody, znają też formy kar, które firma może wobec nich zastosować.

2.7. Szkolenie i rozwój pracowników

Szkolenia pracowników realizowane są zgodnie z procedurą w ramach systemu zarządzania jakością. Zgodnie z tą procedurą, raz na rok odbywa się planowanie szkoleń. Zaplanowane szkolenia są realizowane, a także oceniane.

W firmie nie ma określonego budżetu szkoleniowego. Wyznaczony jest jedynie minimalny poziom rocznych wydatków w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. Pracownicy zgłaszają, w jakich szkoleniach chcieliby wziąć udział. Zwyczajem firmy jest wybór specjalnego szkolenia zewnętrznego (spełniającego głównie funkcję motywacyjną). Wyboru dokonuje kadra kierownicza.

W ocenie dyrektora firmy szkolenia zawodowe pracowników odbywają się w sposób naturalny – wówczas, gdy jest taka potrzeba, bez szczególnego planowania. Technika i technologia cały czas się rozwijają, szkolenia są realizowane zgodnie z potrzebami firmy.

W ramach realizacji niektórych zleceń specjalnych, firma ma możliwość organizowania szkoleń, których koszty są częścią wykonania danego projektu i nie są uwzględniane w innych dokumentach kadrowych. Z tego względu trudno jest precyzyjnie określić liczbę dni szkoleniowych.

W trakcie procesów certyfikacji (normy: EN ISO 9001:1994, DIN EN ISO 9001:94 i DIN EN 46001:96, PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 13485:2002) przeszkoleni zostali wszyscy pracownicy; w ciągu dwóch

ostatnich lat zaś wybrani pracownicy firmy uczestniczyli także w szkoleniach specjalistycznych oraz językowych. Kierownicy brali udział zarówno w szkoleniach specjalistycznych, jak i menedżerskich.

W ciągu dwóch ostatnich lat siedmiu pracowników podjęło studia licencjackie i magisterskie, jednak firma nie dofinansowuje studiów żadnej osobie.

2.8. Perspektywy rozwoju, planowane zmiany w zarządzaniu ludźmi

Firma nie przewiduje znaczących zmian związanych z zarządzaniem ludźmi. Zmiany planowane na najbliższe dwa lata dotyczą jedynie trzech zakresów: wymiany kadry kierowniczej, silniejszego powiązania płac z efektami pracy, wprowadzenia nowych procedur służących dyscyplinie pracy.

Warto nadmienić, że wymiana kadry kierowniczej związana jest ze zidentyfikowanym przez firmę problemem swoistej luki pokoleniowej. W firmie jest liczna grupa pracowników młodych, a także innych, dość zaawansowanych wiekowo, także wśród kierowników liniowych, natomiast brakuje pracowników w grupie wiekowej około 40 lat. W najbliższych latach, po odejściu grupy kierowników na emerytury, firma będzie musiała rozwiązać problem następców na stanowiskach kierowniczych.

3. Relacje

3.1. Zasady wewnętrznego podziału pracy

Zakresy obowiązków i odpowiedzialność na stanowiskach pracy są wyraźnie ustalone, i trudno sobie wyobrazić, by w firmie w tej branży mogło być inaczej.

Firma nie stosuje zastępstw ani rotacji na stanowiskach pracy.

3.2. Komunikacja

W firmie regularnie organizowane są spotkania o charakterze informacyjnym – odbywają się one raz w miesiącu. Cyklicznie spotyka się także kadra kierownicza, służąc swoimi radami oraz sugestiami dyrektorowi naczelnemu. Ważną funkcję komunikacyjną pełnią integracyjne imprezy firmowe, wspomniane już uprzednio.

Firma ma do dyspozycji jeszcze jedno nietypowe rozwiązanie komunikacyjne. Zdecydowana większość pracowników korzysta ze wspólnego środka transportu – dwa razy dziennie pracownicy są do firmy przywożeni i odwożeni specjalnym autobusem, nieliczne osoby korzystają z własnych samochodów. Sprzyja to z pewnością integracji pracowników i stanowi swoisty środek, służący poprawie komunikacji.

Szczególną wagę firma przykładła do komunikacji „z dołu do góry” – zwłaszcza w dwóch zakresach: uzyskiwania informacji zwrotnej o umiejętnościach i stylu kierowania poszczególnych menedżerów,

a także zgłaszania pomysłów usprawnień, wniosków racjonalizatorskich. W firmie, w pobliżu hali produkcyjnej została umieszczona specjalna skrzynka na zgłaszanie pomysłów przez pracowników. Obecnie są one oceniane i weryfikowane zgodnie z procedurami systemu zarządzania jakością.

3.3. Reprezentacja pracowników i partycypacja w zarządzaniu

W firmie funkcjonuje związek zawodowy, o długiej i silnej tradycji opozycyjnej. W uzgodnieniu z organizacją związkową został opracowany regulamin pracy. Według dyrektora naczelnego nie występują konflikty między związkiem zawodowym a kierownictwem firmy. W historii firmy nie było nigdy zbiorowych protestów pracowników. Tak jak w każdej organizacji, zdarzają się różne problemy i konflikty, ale mają one głównie charakter interpersonalny. W przeszłości raz zdarzył się konflikt o szerszym charakterze, między grupami pracowników wynagradzanymi w różny sposób (tzn. między pracownikami wynagradzanimi godzinowo a tymi, którzy są wynagradzani miesięcznie), ale udało się go rozwiązać bez eskalacji.

3.4. Integracja pracowników, atmosfera pracy, grupy nieformalne

Atmosfera pracy zdaniem rozmówcy jest w firmie dobra. Potwierdzają to także przeprowadzone kilkakrotnie badania satysfakcji pracowników. Kierownictwo firmy wyznaje tzw. zasadę otwartych drzwi i dostępności dla pracowników wszystkich szczebli. Istnieją w firmie pewne grupy nieformalne, a kryterium przynależności do nich stanowi hobby (np. silna grupa siatkarzy), a także – choć w odniesieniu do stosunkowo nielicznej grupy pracowników – miejsce zamieszkania, co związane jest z dojeżdżaniem do pracy prywatnymi samochodami. Co charakterystyczne, te grupy nieformalne nie mają swoich zdecydowanych liderów.

4. Konkurencyjność

4.1. Własny potencjał konkurencyjny

Firma ocenia, że jej pozycja konkurencyjna jest raczej słaba, nie zmieniła się w ciągu dwóch ostatnich lat, natomiast w przyszłości wzrośnie.

Według oceny dyrektora firmy niekorzystny wpływ na poziom konkurencyjności ma obecność grona stałych odbiorców (rozumiany jako jego brak) oraz jakość wyposażenia technicznego; za nieistotną uznał on lokalizację firmy. Pozostałe badane przez nas czynniki: cena, jakość wyrobów i usług, poziom wiedzy i umiejętności pracowników, skala elastyczności, pozwalająca na zaspokajanie zmieniających się potrzeb klientów oraz poziom lojalności i zaangażowania pracowników – mają według niego korzystny wpływ. Pokrywa się to w zupełności z deklaracjami oraz oceną firmy, prezentowaną na stronie internetowej: „Zróżnicowanie profilu produkcyjnego, bogaty wachlarz posiadanych możliwości

technicznych i wysoki poziom naszej kadry pozwalają nam szybko i skutecznie reagować na zmieniające się potrzeby, jak również elastycznie adaptować naszą ofertę do wymagań konkretnych klientów”¹.

Firma rozwija swoją ofertę produktów oraz usług (serwis, szkolenie pracowników klienta), tak jak rozwija się nauka i technologia. Systematycznie prowadzone prace rozwojowe i konstruktorskie oraz dbałość o utrzymanie wysokiej jakości i bezpieczeństwa to podstawowe czynniki, którymi konkuruje z innymi firmami w branży.

4.2. Potencjał konkurencji

W porównaniu z innymi firmami z branży firma Atom ma raczej słabą pozycję konkurencyjną w ocenie dyrektora. Warto pamiętać, że konkuruje ona z międzynarodowymi koncernami, działa przede wszystkim na rynku produktów przeznaczonych dla służby zdrowia, co niestety, w polskich realiach oznacza konieczność stykania się na rynku z licznymi patologiami (np. korupcją). Niekorzystne dla firmy są regulacje związane z wejściem Polski do Unii Europejskiej. To, że okres przejściowy, związany z wymaganiami dotyczącymi określonego dostosowania produktów do wyznaczonych norm, wynosi jedynie 1,5 roku, zdecydowanie stawia firmę w trudnej sytuacji konkurencyjnej (dla przykładu okres przejściowy w przypadku Niemiec wynosił 6 lat).

Dyrektor uważa, że firma zdecydowanie przewyższa konkurentów w trzech zakresach, którymi są: zdolność do tworzenia nowych produktów/usług, wdrożone systemy jakości oraz znajomość potrzeb i preferencji klientów. Trzy elementy oceniono na poziomie podobnym jak u konkurentów. Była to współpraca z dostawcami, współpraca międzynarodowa oraz renoma przedsiębiorstwa. Cztery z badanych przez nas czynników: stan parku maszynowego, możliwość rozwoju mocy produkcyjnych, potencjał finansowy oraz (w mniejszym stopniu) posiadanie przedstawicieli handlowych – są słabą stroną firmy. Elementy zdecydowanie słabsze niż w firmach konkurencyjnych uwarunkowane są mniejszymi możliwościami finansowymi firmy. Firma ma świadomość, że poziom sprzedaży jest za niski, aby w pełni sfinansować rozwój i maksymalnie wykorzystać potencjał firmy i jej pracowników.

4.3. Otoczenie a konkurencyjność

Najistotniejsze problemy wskazywane przez firmę dotyczą zarówno poziomu wydatków w Polsce na badania i rozwój oraz na ochronę zdrowia, jak i poziomu patologii w sektorze medycznym. Są one zdecydowanie ważniejsze niż sytuacja na rynku lokalnym czy kwestie współpracy z samorządem.

¹ Zob. <http://www.hitecpoland.eu/>

5. Podsumowanie

Poziom zarządzania ludźmi w firmie można określić jako wysoki. Większość podejmowanych działań została precyzyjnie zdefiniowana i ujęta w ramach systemu zarządzania jakością. Zaangażowanie kadry kierowniczej we wszystkie omawiane zakresy zarządzania zasobem ludzkim jest duże. Docenianie znaczenia pracowników, poziomu ich kompetencji oraz zaangażowania jest z pewnością uwarunkowane postawą i wartościami, wyznawanymi przez dyrektora firmy, który odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu ludźmi. Mimo poziomu zatrudnienia przekraczającego 100 osób, firma reprezentuje zindywidualizowane podejście do pracowników, co uwidacznia się w motywowaniu czy doskonaleniu i rozwoju. Nie sposób jednak w tym kontekście nie wspomnieć o stosunkowo słabej pozycji działu kadr, spełniającego funkcje kontrolno-administracyjne, jedynie pomocnicze. Wynika to zarówno z celów i zadań wyznaczanych przez dyrektora, jak też z poziomu kompetencji osób zatrudnionych w tym dziale. Dyrektor angażuje się w proces zarządzania ludźmi w taki sposób, jak czynią to właściciele małych i średnich firm, pozostawia w swojej gestii wszelkie decyzje merytoryczne, świadomie ograniczając znaczenie działu kadr, twierdząc że na tym poziomie rozwoju organizacji jest to dla firmy rozwiązaniem najbardziej korzystnym. W przyszłości nie wyklucza jednak, że po naturalnych odejściach doświadczonych pracowników działu zatrudnione zostaną osoby o innych kompetencjach i rola tego działu nie będzie ograniczona wyłącznie do administrowania kadrą, tak jak to dzieje się obecnie. Wydaje się, że byłby to dla organizacji dobry kierunek rozwoju i istotne wsparcie dla kadry kierowniczej.

Z przeprowadzonej rozmowy nie wynika, by dla dyrektora firmy istotną kwestią były wysokie kwalifikacje pracowników. Wprawdzie dla nas – badaczy, było to jedno z kryterium uznania, że firma ma wysoki poziom zarządzania zasobem ludzkim, ale jak widać, było to zdecydowanie teoretyczne podejście do zagadnienia.

Firma dosyć dobrze radzi sobie w warunkach rynkowych, aczkolwiek nie najlepszy potencjał finansowy obniża jej możliwości konkurowania z innymi firmami, także międzynarodowymi koncernami. W sposób kolokwialny można byłoby powiedzieć, że braki w tym zakresie stara się nadrabiać wysokim poziomem innowacyjności, szczególną dbałością o jakość oraz elastycznością działania, a zatem czynnikami, które zależą od kompetencji i zaangażowania pracowników.

JOLANTA SZABAN

OGÓLNE WNIOSKI

Generalnie, przyjęc można, że wyniki badań pogłębionych w dużej mierze potwierdziły hipotezy badawcze założone w badaniu ankietowym (ilościowym). Pozwoliły też wysunąć i zweryfikować hipotezy dodatkowe, o których była mowa we wstępie. W poniższej części przedstawione zostaną zarówno wnioski potwierdzające hipotezy sprawdzone uprzednio w badaniach ankietowych, jak i te, które weryfikowano tylko w badaniach pogłębionych. Oba typy wniosków upoważniają także do przedstawienia uogólnień będących swego rodzaju ekstrapolacją wiedzy zdobytej w obu częściach badania MSP.

Wnioski można pogrupować według kryterium przedmiotowego, a więc odnosić się one będą w pierwszej części do analizy kwestii związanych z zarządzaniem zasobem ludzkim, a w drugiej do kwestii konkurencyjności. Uważny czytelnik zwróci zapewne uwagę, że tych pierwszych wniosków jest więcej – wynika to z konstrukcji zarówno kwestionariusza ankiety, jak i schematu do wywiadu pogłębionego, w których więcej pytań poświęconych było problematyce zarządzania zasobem ludzkim.

Z lektury przedstawionych przypadków nie wyłania się jednolity obraz sektora MSP, ponieważ przekrój działalności badanych firm był, jak wspomniano, szeroki. Trudno było przedstawić zasadnicze podobieństwa i różnice między 14 firmami, w których przeprowadzono wywiady, czy pokazać tendencje ich występowania. Wynika to z jednej strony z różnorodności badanych firm (pod wieloma względami, o których była już mowa), a z drugiej, co może brzmieć paradoksalnie, z tego, że nie wynikają większe różnice między firmami w odniesieniu do analizowanych zagadnień (widać to szczególnie z badań pogłębionych). Podobnie trudno jest mówić o jakichś charakterystycznych dla poszczególnych firm tendencjach. Jeśli bowiem w jakiejś firmie pojawiały się opinie na temat zjawisk, które w innych firmach nie występowały, to trudno na

podstawie tak jednostkowych przypadków wyrokować o tendencjach czy znaczących różnicach. Przykładowo, gdy jedna z firm będąca spółdzielnią walczy o przetrwanie, druga spółdzielnia nie ma podobnych problemów. Jedna firma z branży budowlanej z trudem przystosowuje się do nowych warunków, tkwi, jak pisze autorka studium przypadku, w przeszłości, podczas gdy druga firma z tej samej branży działa prężniej i lepiej przystosowuje się do zachodzących zmian.

Tym, co głównie interesowało badaczy, to sposób, w jaki realizowana jest w firmach z sektora MSP funkcja personalna i jaki jest jej związek z konkurencyjnością firm. Brane były pod uwagę także inne parametry mogące mieć wpływ na obie te analizowane w badaniach zmienne.

Pierwszym wnioskiem odnoszącym się do zarządzania zasobem ludzkim, jest to, że **poziom zarządzania ludźmi musi być oceniany nie tylko przy uwzględnieniu tak zwanych twardych jego aspektów, ale także pozostałych – miękkich, wymagających dodatkowych badań.**

Wstępna „wycena” poziomu obu wskaźników będących przedmiotem badania, czyli zarządzania ludźmi oraz konkurencyjności, miała charakter uznaniowy, będąc wynikiem przyjęcia przez badaczy a priori założenia o tym, co decyduje o poziomie każdego z badanych wymiarów. Wymiary konkurencyjności wydają się mieć bardziej obiektywny charakter, opierają się bowiem na twardych, w dużym stopniu mierzalnych wskaźnikach określających pozycję firmy na konkurencyjnym rynku. Naturalnie, informacje o obu przedmiotach dociekań, a więc i o zarządzaniu zasobem ludzkim, i o konkurencyjności, czerpaliśmy jedynie z opinii respondentów. Można jednak zakładać, że przekazując informacje o konkurencyjności swoich firm, ich właściciele, zarządzający mieli na myśli konkretne, wymierne wskaźniki, podczas gdy informując nas o twardych i miękkich aspektach zarządzania zasobem ludzkim, mogli udzielać odpowiedzi intuicyjnych, a nawet takich, które uważali za słuszne, a które niekoniecznie odzwierciedlać musiały realną sytuację w firmach.

Weryfikowano hipotezy i wyciągano wnioski na podstawie opinii właścicieli lub osób z kierownictwa badanych firm. Autorzy badań mają pełną świadomość ograniczeń płynących z tego rodzaju analiz i wyrażają przekonanie, że warto byłoby kontynuować je, z uwzględnieniem zarówno czynników twardych (obiektywnych danych), jak i subiektywnych opinii właścicieli (menedżerów) oraz pracowników. Oceniając poziom zarządzania zasobem ludzkim w firmach, bezwzględnie trzeba bowiem brać pod uwagę nie tylko to, czy i jakie procedury zarządzania zasobem ludzkim są w firmie stosowane, ale także – jeśli nie przede wszystkim, klimat pracy, to, jak w niej czują się pracownicy, jakie mają odczucia związane z kierowaniem, motywowaniem, jak wygląda ich lojalność w stosunku do firmy itd. By to ocenić, należałoby więc przeprowadzić kompleksowe badania nie tylko menedżerów, ale także ich

podwładnych. Ponieważ nie mieściło się to w założeniach naszych badań, podkreśliśmy raz jeszcze, że trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że oceniając zarządzanie zasobem ludzkim w firmach, dysponowaliśmy tylko jednowymiarową opinią udzielających wywiadu właścicieli firm (także w odniesieniu do opisów twardych aspektów zarządzania zasobem ludzkim), do której oczywiście trzeba podchodzić ostrożnie. Przykładowo, wszyscy respondenci oceniali atmosferę w swojej pracy jako bardzo dobrą lub dobrą. Tylko w jednym przypadku (firma Atom) respondent, mówiąc o atmosferze w pracy, powoływał się na badania, które były na ten temat prowadzone wśród pracowników firmy. We wszystkich innych firmach opinie o dobrych lub bardzo dobrych stosunkach w pracy traktowane być muszą wyłącznie jako deklaracje respondentów.

Potwierdziła się hipoteza z badań ankietowych, że respondenci mają tendencję do pozytywnej oceny atmosfery w swoich firmach.

Postawiono dodatkową hipotezę o występowaniu wspomnianego we wstępie zjawiska autokreacji, wybielania obrazu firmy przez jej reprezentantów, na zasadzie, że o nieprzyjemnych sprawach nie mówi się na zewnątrz, oraz na zasadzie, że gdyby mówić źle, szczególnie o miękkiej stronie zarządzania zasobem ludzkim, to źle by to świadczyło o osobach odpowiedzialnych za zarządzanie zasobem ludzkim, czyli o samych respondentach. Oczywiście, nie można także wykluczyć założenia, że pozytywnie wypowiadając się o klimacie, relacjach międzyludzkich w firmie, właściciele firm z sektora MSP dawali wyraz swoim prawdziwym przekonaniom; co więcej, mogą one również odzwierciedlać rzeczywistą sytuację w firmie. Ale po to, by to stwierdzić, konieczne byłoby poznanie opinii zainteresowanych pracowników.

Możliwa jest i inna hipoteza – że respondenci niezbyt dobrze byli zorientowani w klimacie organizacyjnym swoich firm, w tym, jakie są prawdziwe odczucia pracowników. Tego jednak również nie można było sprawdzić, ze względu na wspomniane ograniczenie badania do osób zarządzających.

Drugi wniosek odnoszący się do zarządzania zasobem ludzkim, jaki wypływa z przeprowadzonych wywiadów, jest taki, że **na poziom zarządzania ludźmi w firmie decydujący wpływ ma jej właściciel.**

Stwierdzono to już wcześniej, na podstawie badań ankietowych, ale dopiero bezpośredni kontakt z właścicielami firm lub ich pełnomocnikami, zdecydowanie tę hipotezę potwierdził. O ile w dużych przedsiębiorstwach rola szefa, oczywiście niezwykle istotna, sprowadza się do przewodzenia dużej grupie podwładnych (na których oddziałują także menedżerowie niższych szczebli), i którzy w większym stopniu zespołowo decydują o powodzeniu firmy, o tyle w firmach małych osoba kierującego zdecydowanie wybija się na pierwszy plan. Jest on demiurgiem zmian, osobą odpowiedzialną za całokształt spraw firmy, w szczególności zaś za kształtowanie zarządzania zasobem ludzkim.

W większości badanych przypadków mamy do czynienia z szefami, którzy kontrolują na co dzień problemy związane ze wszystkimi sprawami, w tym także ze sprawami personalnymi; w większych firmach ma to miejsce w mniejszym stopniu (Kropelka, PKS Opole), w mniejszych – w większym. Od przygotowania menedżerskiego właścicieli w głównej mierze zależy to, czy oprócz standardowych procedur zarządzania zasobem ludzkim, które śmiało można określić mianem czysto administracyjnych, stosowane są metody i techniki ponadstandardowe. Niektórzy właściciele sami przyznają, że są nieco przypadkowymi menedżerami własnych firm i że zdają sobie sprawę ze swoich menedżerskich niedostatków (WarmBuild); w innych – przeciwnie: mają przekonanie, że w dużej mierze przyczynili się do rozwoju firmy, do jej funkcjonowania na konkurencyjnym rynku (Ancora, Bakalland, Bijou, Zdrowie). Ci ostatni mają przekonanie, że w swoich firmach wprowadzają takie rozwiązania w zakresie zarządzania zasobem ludzkim, które są korzystne i dla firmy, i dla pracowników. Niekiedy chwalą się nowoczesnością wprowadzonych w dziedzinie zarządzania zasobem ludzkim rozwiązań, głównie sobie przypisując zasługi w tym zakresie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są w wielu przypadkach zarządzane twardą ręką szefów, w sposób autokratyczny – tę hipotezę sprawdzić można było, jak wspomniano wcześniej, wyłącznie w trakcie wywiadu pogłębionego. Uzyskane odpowiedzi na pytania uprawniają do wniosku, że w badanych firmach przeważa sposób działania pasujący bardziej do teorii Y Douglasa McGregora, to jest do przekonania kierujących, że pracownicy niechętnie pracują, że trzeba ich pilnować, nadzorować, a często postępować w sposób autokratyczny, bo inaczej nie daloby się utrzymać firmy w ryzach. Naturalnie, żaden z respondentów bezpośrednio tego nie przyznawał, wielu mówiło o istotnej roli personelu, o „prawdziwej partycypacji” (PGK, Bakalland, PKS Opole), ale z opisu roli i funkcji, jakie mają w swoich firmach ich właściciele, wyłania się obraz firm ściśle w każdym aspekcie powiązanych ze swoimi szefami i od nich prawie całkowicie zależnych. „Stopień twardości” ręki szefów nie jest w badanych firmach jednakowy; w pewnej mierze zależy to od wielkości firmy – w firmach mniejszych łatwiej o autokratyzm w podejściu do pracowników; w firmach większych, w których występują co najmniej dwa szczeble kierowania, jest to rzadsze. Zależy to także w jakiejś mierze od charakteru własności – w spółdzielniach na przykład szereg decyzji musi z natury rzeczy być przynajmniej konsultowana z członkami; w małych spółkach nie jest to ani wymagane przez przepisy, ani nie jest stosowane w praktyce. Z powyższej hipotezy wynika kolejny wniosek, a mianowicie, że **na to, w jaki sposób kształtowane są w firmie stosunki międzyludzkie i jak realizowana jest polityka personalna, istotny wpływ, obok decydującego wpływu osób zarządzających, ma forma własności firmy.**

Firmy, takie jak spółka Skarbu Państwa (PKS Opole), zakład państwowy (Atom czy spółdzielnie Halszka i Cepelia), są w większym stopniu uzależnione od regulacji zewnętrznych, które w realizowaniu bieżącej polityki personalnej muszą być brane pod uwagę. W firmach prywatnych obowiązują wprawdzie te same ogólnopolskie regulacje prawne (kodeks pracy, przepisy BHP itp.), ale są one tam, gdzie się da, elastyczniej stosowane. Na przykład o zasadniczych ruchach personalnych decyduje właściciel, często bez konsultacji z reprezentantami pracowników, których zresztą w wielu z badanych firm nie ma. Mówi o tym kolejna konstatacja.

Pracownicy nie mają w badanych firmach swojej formalnej reprezentacji w postaci związków zawodowych, nawet w większych firmach (Kropelka, Hand-Prod). Tylko w jednej z badanych firm działają związki zawodowe (PKS Opole – firma przekształcona w spółkę z przedsiębiorstwa państwowego, po którym zapewne owe związki zawodowe odziedziczyła), w innych pracownicy mają – lub nie mają, inne rodzaje formalnej reprezentacji. W zasadzie wszyscy właściciele firm deklarują prowadzenie tzw. strategii otwartych drzwi, co ma uzasadniać brak potrzeby oficjalnej, formalnej reprezentacji pracowników – bo po co, skoro każdy pracownik może niemal zawsze przyjść do szefów z problemami osobistymi czy z problemami dotyczącymi firmy. W niektórych firmach właściciele nie dostrzegają (lub nie chcą dostrzegać) obecności przywódców nieformalnych (w Hand-Prod istnieje tzw. mąż zaufania, – „ale chyba nie na stałe”; Zdrowie), w innych ich widzą (Kruszywo, Bijou). Tam, gdzie są oni znani kierownictwu, niekiedy są uważani bardziej za prowodyrów niż przywódców (Bijou), i to oni reprezentują pracowników w ewentualnych sporach z kierownictwem firmy. Zdecydowanie nie są przez właścicieli lubiani, przypisuje się im raczej działanie na niekorzyść niż na korzyść firmy, działania bardziej destrukcyjne niż konstruktywne.

Trudno mówić o partycypacji pracowników w zarządzaniu w badanych firmach. W kilku z nich (Bakalland, PGK, PKS Opole), padały deklaracje o „autentycznej partycypacji”, w pozostałych pannało raczej przekonanie, zgodne ze wspomnianą teorią „Y” McGregora, o podziale pracy między zarządzających a zarządzanych. W jednej z firm ujęto to prosto i węzłowato: „pracownicy są od robienia, a właściciel od myślenia”, w innej (Hand-Prod) stwierdzono, że „nie ma dążenia pracowników wykonawczych do udziału w ważnych decyzjach”.

Kolejna hipoteza dotycząca zarządzania zasobem ludzkim, która mogła także być zweryfikowana dzięki wywiadowi pogłębianemu, głosiła, że: **pracownicy są wciąż traktowani jako jeden z zasobów firmy, a nie jako jej kapitał.** Z rozmów, przynajmniej z niektórymi szefami, wyłania się obraz pracowników, jako tego zasobu, który jest niezbędny, często nawet wysoko, szczególnie w porównaniu z personelem innych

firm, oceniany, ale jednocześnie najbardziej uciążliwy. Ludzie ciągle czegoś chcą, nie rozumieją uwarunkowań zewnętrznych firmy ani jej realnych możliwości, przybierają roszczeniowe postawy, a i z ich lojalnością nie jest najlepiej. W przypadku, gdy respondenci nie oceniali dobrze lojalności swych pracowników (mówiąc na przykład, że odchodzą do konkurencji albo do innych miejsc, w których dostają wyższe pensje), to – chociaż wyczuć można było żal w tych wypowiedziach, z drugiej strony dawał o sobie znać także pewien rodzaj zrozumienia: „skoro ja nie mogę im dać tyle, na ile zasługują, to trudno się dziwić, że nie chcą, nie mogą być wobec naszej firmy lojalni”.

Nawet w tych firmach, w których znakomita większość pracowników ma wykształcenie wyższe (np. Kropelka, Zdrowie, Hand-Prod) i w których padały słowa „kapitał ludzki”, „dbanie o pracowników” (także w firmie Bakalland czy PKS Opole), trudno jednoznacznie stwierdzić, że pracownicy rzeczywiście są adekwatnie do tego pojęcia traktowani. Dobrze, że wielu szefów firm wie o tym, że pracowników należy cenić i choć ich deklaracje trzeba w dużej mierze potraktować jako pobożne życzenia, to już sam fakt, że one padają, należy ocenić pozytywnie. Oczywiście, dopiero analiza odpowiedzi samych pracowników na pytania o to, jak się czują w firmie, w jaki sposób są traktowani itd., pozwoliłaby powyższą hipotezę zweryfikować.

Procesy doboru pracowników (rekrutacja i selekcja) prowadzone są na ogół w standardowy sposób. Ten wniosek potwierdza ustalenia z badań ankietowych, dotyczące standardowych i nieformalnych sposobów doboru pracowników.

Wiele firm przywiązuje wagę do rekrutacji wewnętrznej, jako swego rodzaju motywatora dla pracowników. Kilku respondentów wskazało na istotną rolę rekomendacji dla nowych pracowników wystawianych przez pracowników obecnych, czyli na rolę prywatnych poleceń, na zatrudnianie „po znajomości” (Ancora, Bijou, PKS Opole). Sposoby te nie są traktowane przez właścicieli i zarządzających firmami z sektora MSP jako niestosowne, jako nepotyzm itd., ale jako naturalny sposób rekrutowania, w dodatku przynoszący firmom pozytywne efekty w postaci dobrze dobranych pracowników.

Nietypowe sposoby prowadzenia selekcji spotyka się rzadko (firma Bijou, w której sam prezes testuje pracowników na różne okoliczności; podobnie w firmie Hand-Prod); w niektórych firmach podchodzi się do sprawy naukowo (Bakalland) w celu wyłonienia optymalnych pracowników. W firmach mniejszych (Zdrowie, Bijou) w procesie selekcji na ogół uczestniczy sam prezes firmy (na zasadzie „pańskie oko konia tuczy”), czasem w towarzystwie innych osób. Ale odnosi się to także do firm większych. Zdarzają się tzw. podkupienia pracowników – niektóre z firm deklarują, że tracą swoich pracowników na rzecz konkurencji (Kropelka), inne wspominają, że zdarzało się im przejść pracowników od konkurencji.

W trakcie rozmów na tematy związane z zarządzania ludźmi wypłynęła kwestia następująca: **prawie wszyscy respondenci zasygnalizowali poważny problem o charakterze ogólnokrajowym, a mianowicie: brak rąk do pracy.** Dotyczy to zarówno pracowników mniej wykwalifikowanych (Kruszywo, WarmBuild), jak i bardziej wykwalifikowanych (Bijou, Kropelka, X, Atom, Hand-Prod, PGK) – i to w sytuacji zatrważających informacji o ciągle dwucyfrowym bezrobociu w Polsce. Zwraca się uwagę także na „socjalistyczne” prawo pracy, broniące pracowników przed „złymi właścicielami” oraz na roszczeniowe postawy pracowników – żądanie wysokich płac, któremu nie zawsze towarzyszą wysokie kwalifikacje, nie wspominając o wydajności czy dyspozycyjności pracowników (Bakalland, PKS Opole). Daje tu o sobie znać błędne koło sprawiedliwości, inaczej rozumianej przez pracodawców, a inaczej przez pracobiorców. Ci pierwsi chcieliby mianowicie, by pracownicy jak najwięcej, jak najefektywniej pracowali i by im jak najmniej za to zapłacić (bo to są poważne obciążenia dla firmy, koszty), a ci drudzy – przeciwnie: chcieliby na ogół jak najmniej się narobić, a jak najwięcej zarobić. Z drugiej strony w sytuacji odczuwalnych już w coraz większym stopniu braków rąk do pracy właściciele firm zwracają uwagę na to, że nie mają wystarczających środków, by prawidłowo opłacić ludzi, którzy na to zasługują. W efekcie, wysokiej klasy specjaliści, nie otrzymując tego, co im się należy, odchodzą do innych firm, oferujących wyższe zarobki, lub wyjeżdżają za granicę (PGK, Halszka, X), a w ostatnim okresie zjawisko to odnosi się już także do pracowników o niższych kwalifikacjach (por. wyżej uwagi o lojalności pracowników).

Proces adaptacji tylko w nielicznych formach przebiega zgodnie ze wskazówkami teorii zarządzania (Bakalland, Kropelka). Najczęściej sprowadza się on do przetrzymania przez nowo przyjętego pracownika okresu próbnego (najczęściej 3-miesięcznego). W tym okresie pracownik musi „nauczyć się firmy”, a firma musi poznać pracownika. Rzadko zdarzają się sytuacje, w których pracownikiem w tym okresie ktoś się specjalnie zajmuje – bezpośredni przełożony naturalnie obserwuje „nowego” i od jego opinii często zależy dalszy los pracownika, czyli to, czy zawarta z nim zostanie umowa o pracę na czas określony lub nieokreślony (Ancora, Halszka, Zdrowie, Hand-Prod i inne). Ale baczna obserwacja nie jest równoznaczna z opieką, pomocą, coachingiem czy mentoringiem, które adaptację znakomicie wzmacniają i ułatwiają pracownikom start w nowym miejscu pracy. Większość firm nie ma specjalnych procedur adaptacyjnych. Niektórzy dawali do zrozumienia, że w ich firmach, w których panuje „rodzinna” atmosfera, nie jest to nawet potrzebne.

Nie we wszystkich firmach pracownicy oceniani są w sposób sformalizowany. Niezależnie od sposobu dokonywania ocen, nie zawsze wynikają z nich bezpośrednie skutki dla ocenianych (nagrody, awanse, degradacje), choć czasem ma to miejsce.

W niektórych z badanych firm system ocen w ogóle nie istnieje (PKS Opole, Cepelia, WarmBuild), w niektórych mowa jest o ocenach niesformalizowanych (Kruszywo).

Wydaje się, że w tych firmach, w których pracowników się ocenia, ma to często charakter czysto uznaniowy, zależy wyłącznie od dobrej woli szefa, od jego osobistego przekonania, że należy to zrobić (Bijou).

Tam, gdzie ocenianie przybiera postać swego rodzaju systemu ocen, zaczyna on w istotnym stopniu żyć własnym życiem, w niewielkim stopniu w powiązaniu z innymi elementami zarządzania zasobem ludzkim.

W firmie Zdrowie myśli się o wprowadzeniu tzw. oceniania „w górę”, czyli przełożonych przez podwładnych (podobnie w firmie Hand-Prod). Rozbudowane procedury oceniania ma firma Bakalland. Tylko w jednej firmie (Zdrowie) stosowana jest samoocena pracowników, w powiązaniu z oceną przełożonego.

Z wywiadów wynika, że niekiedy stosuje się w firmach wyrafinowane metody oceny kandydatów do pracy, ale nie zawsze można je ocenić jako naukowe (Bijou, Zdrowie), bo na przykład testy przeprowadzane są tylko dlatego, że ich entuzjastami, a czasem i autorami (!), są sami właściciele firm. W jednej z firm (Halszka) stosuje się sposób oceniania możliwy tylko w stosunku do oceny sprzedawców (podstawowych pracowników tej firmy) – jest to mianowicie ocena przez tzw. trudnego klienta. Problem leży głównie w tym, że liczba osób odgrywających rolę tego trudnego klienta jest ograniczona i po niezbyt długim czasie sprzedawcy orientują się, z kim mają do czynienia (a wtedy cała koncepcja oceniania przez kogoś niezależnego, reprezentującego najważniejszą – teoretycznie – dla każdej firmy osobę, czyli klienta, traci swój sens). O prawidłowej ocenie nie może być wówczas mowy.

Istnieje jeszcze gdzieś indziej instytucja skarg i zażaleń (PKS Opole, Halszka), które są formą oceny pracowników przez klientów, a więc z punktu widzenia firm świadczących usługi, formą o zasadniczym charakterze. W praktyce odgrywa ona jednak rolę szczątkową.

O bezpośrednich skutkach oceniania respondenci nie mówili zbyt wiele – w niektórych firmach (np. Hand-Prod, Zdrowie) w ślad za ocenami idą podwyżki; w innych firmach nie było mowy o takiej zależności.

Pracownicy firm, w których przeprowadzano wywiady z szefami, są motywowani w standardowy sposób. Z wywiadu trudno było dowiedzieć się wiele więcej niż z odpowiedzi na pytania ankiety. Można było jednak odnieść wrażenie, że stosowane sposoby motywowania są niewystarczające, że dość rzadko stosowane są pozamaterialne sposoby motywowania, choć i one się zdarzają (dyplomy, Pracownik Roku itd.).

Większość nagród ma charakter standardowy – są to na ogół premie, podwyżki, awanse, choć zdarzają się bardziej wyrafinowane sposoby motywowania (np. pomoc firmy w rozwoju zawodowym pracowników), wyjazdy organizowane dla pracowników w celu ich zintegrowania

i zmotywowania (np. Bijou), bonusy otrzymywane przez pracowników najczęściej z okazji świąt Bożego Narodzenia.

Kary mają charakter kodeksowy. Dość rzadko stosowane są ich drastyczne odmiany (typu zwolnienie z pracy, degradacja). Z zadowoleniem odnotować można, że niektórzy respondenci, od których w zasadniczej mierze zależą sposoby motywowania pracowników, mają już świadomość, że bodźce pozytywne, nagrody, oddziałują znacznie silniej i w bardziej pożądanym kierunku niż bodźce negatywne, kary (Bakalland, Kropelka).

W niektórych firmach szefowie skarżą się na to, że ogólnie obowiązujące przepisy prawa pracy wiążą im ręce i nie pozwalają na przykład zwolnić z pracy osoby niespełniającej oczekiwań firmy (PKS Opole, Ancora), a więc zastosować najsurowszej kary, na którą ich zdaniem niekiedy pracownicy zasługują, a co może być także traktowane jako sposób negatywnej motywacji (nauczki dla innych).

W większości firm prowadzone są szkolenia o różnym charakterze. W odniesieniu do tego wniosku, wywiad jedynie potwierdził ustalenia z badań ankietowych. Więcej jest szkoleń obowiązkowych, wynikających z przepisów prawa, ale występują też szkolenia specjalistyczne, a niektóre z nich prowadzone są nawet za granicą (Halszka). Relatywnie mało jest szkoleń z dziedziny zarządzania. Żaden z rozmówców nie deklarował, że firma ma strategię szkoleniową – na ogół „szkoli się (dodatkowo), gdy są na to wolne środki”. W sytuacji, w której firmy z sektora MSP liczą każdy grosz, szkolenia nie są ewidentnie priorytetem dla właścicieli ani zarządzających firmami. Bywa i tak, że przy ograniczonych środkach, jeśli jest okazja, szkolą się sami zarządzający (np. w firmie Halszka) lub inni menedżerowie, a przynajmniej częściej niż pozostali pracownicy.

Wielkość firmy nie determinuje ani poziomu jej zarządzania zasobem ludzkim, ani jej pozycji konkurencyjnej. Jak wspomniano, badania pogłębione prowadzone były w firmach o różnej wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych – od 21 osób do przeszło 200 (średnia: 113 pracowników). Jak z tego wynika, rozpiętość kierowania w badanych firmach jest duża. Analiza sytuacji personalnej i pozycji konkurencyjnej tych firm nie pozwala stwierdzić, że ten czynnik miał istotny wpływ na stan badanych przez nas parametrów. O rodzinnej atmosferze, tzw. zasadzie otwartych drzwiach, braku konfliktów mówiono i w mniejszych, i w większych firmach z sektora MSP; związki zawodowe działają wcale nie w największych z nich (tylko w PKS Opole); procedury rekrutacji, selekcji, adaptacji, oceniania i szkolenia nie mają związku z liczebnością firmy, czasem rozbudowane są bardziej w mniejszych, czasem w większych firmach, ale bez żadnej prawidłowości w tym względzie.

W odniesieniu do drugiego z naszych wskaźników – konkurencyjności, z przeprowadzonych wywiadów wynika, że respondenci pytani o konkurencyjność własnych firm, w 11 przypadkach (na 14) stwierdzali, że

ich firma jest wysoko konkurencyjna (nawet niekiedy najlepsza w branży) lub raczej konkurencyjna. Deklarował to także szef firmy, o której z wywiadu wiadomo, że nie dzieje się jej najlepiej, a nawet wręcz walczy o przetrwanie (Cepelia); druga z firm nisko oceniająca swą obecną konkurencyjność i nisko oceniona pod tym względem także przez ekspertów (Atom) uważa, że w przyszłości konkurencyjność jej się zwiększy. Trzecia firma (Halszka) sądzi, że jej sytuacja pod tym względem nie zmieni się w najbliższych latach. Oznacza to, że i tutaj potwierdziła się hipoteza o **dobrym postrzeganiu swoich firm przez respondentów** – być może z podobnych względów, o jakich była mowa przy okazji opisu problematyki zarządzania zasobem ludzkim.

De facto, o powodzeniu firmy na rynku, a więc o jej konkurencyjności, decydują przede wszystkim umiejętności zarządzania właścicieli, ich zaradność, pomysłowość, wyczucie rynku itp. (Ancora, Bakalland, Bijou, Kruszywo, Hand-Prod). W jednej z firm sami respondenci *expressis verbis* stwierdzili, że „o przewadze konkurencyjnej decydują kierownicy i właściciele” (WarmBuild).

Tylko nieliczni rozmówcy podkreślali rolę pracowników w osiągnięciu przez firmę sukcesu na rynku (Bakalland, Ancora), w uzyskaniu przez nią przewagi konkurencyjnej. Z większości rozmów wynikało natomiast niedwuznacznie, że rola właścicieli jest i w tym wymiarze zasadnicza.

Właściciele i zarządzający firmami z sektora MSP są przekonani, że o dobrej pozycji firmy na konkurencyjnym rynku decydują w większym stopniu technika, technologia, know-how, innowacyjność i elastyczność firmy niż jej pracownicy. Wniosek ten należy rozumieć w ten sposób, że konkurencyjność firm zdaniem ich właścicieli ściślej wiąże się z nowoczesnością firmy, z tym, jakie ma ona maszyny i urządzenia, technologię, rynki zbytu (stałych odbiorców w kraju i/lub za granicą), a także z tym, na ile jej właściciele potrafią odpowiedzieć na ciągle zmieniające się wyzwania rynku, niż bezpośrednio z zatrudnionymi ludźmi. Naturalnie, poziom innowacyjności, know-how zawsze zależy od pracowników – same nawet najnowocześniejsze maszyny bez odpowiedniej obsługi są tylko martwymi przedmiotami, które do niczego przyczynić się nie mogą. Właściciele, mówiąc o konkurencyjności własnych firm i na ogół dość pozytywnie ją oceniając, nie wymieniali jednakże pracowników, kapitału ludzkiego, jako pierwszoplanowego czynnika przyczyniającego się do sukcesu na tym polu.

Trzeba mieć świadomość, że ani technika, ani technologia, ani innowacyjność itd. to nie są abstrakcyjne pojęcia, tylko prawdziwe czynniki wzrostu ekonomicznego i konkurencyjności firm. Tyle, że nie wprowadzają się same. Po to jednak, by pracownicy chcieli dla dobra organizacji wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności, a przez to przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności własnych firm, muszą być motywowani.

Konkurować można – i w dzisiejszych czasach należy, także jakością produkcji lub usług. Kilka firm (np. Bakalland, X, Zdrowie, Atom, PGK, Hand-Prod) pochwalić się może certyfikatami ISO, inne o taki certyfikat się ubiegają (Ancora), rozumiejąc jego wartość na konkurencyjnym rynku. Jedna z firm (Zdrowie) postanowiła nawet uczynić swój atut z tego, że zdobyła stosowne certyfikaty, i chce na zasadzie odpłatnego doradztwa uczyć innych, jak to zrobić.

W większości firm działa internet i intranet, ale w niektórych z nich nie wykorzystuje się go jeszcze na miarę dzisiejszych czasów i potrzeb (Cepelia, X, Halszka). Zakres i sposoby wykorzystywania tych narzędzi wspomagających system zarządzania firmą powinny być przedmiotem dalszych badań.

Z badań przeprowadzonych w 2006 roku wynika, że właśnie średnie firmy zaczęły ostatnio inwestować w oprogramowanie biznesowe (ERP), co pozwoli, miejmy nadzieję, zbliżyć się naszym przedsiębiorcom do poziomu Europy Zachodniej, w której 95% firm (w tym również i małe) dysponuje elektronicznymi systemami wspomagającymi zarządzania.¹

Zwracano uwagę, że jedną z barier rozwoju konkurencyjności są dla niektórych firm wysokie koszty pracy, niepozwalające im w związku z tym na rozwój, na zatrudnienie większej liczby pracowników czy też na zatrudnienie specjalistów o wyższych kwalifikacjach. Te wysokie koszty pracy dla pracodawców przekładają się w praktyce na niskie zarobki pracowników, których w wielu przypadkach nie można by nazwać godziwymi w rozumieniu Europejskiej Karty Społecznej. A taka sytuacja powoduje, wspomniany niejednokrotnie w wywiadach, odpływ pracowników z kraju i – w niektórych przypadkach, dużą rotację personelu.

Warto nadmienić, że konkurencyjność sektora firm MSP ze względu na ich liczbę ma ogromne znaczenie dla gospodarki całego kraju. Niektórzy badacze są zdania, że obecna relatywnie niska ich konkurencyjność wynika stąd, że sektor ten w naszym kraju, jest in statu nascendi, a więc – stan obecny po okresie inkubacji w odniesieniu do konkurencyjności może się zmienić. Inni uważają, że we współczesnym okresie ciągłych zmian trudno dzielić okres życia sektora MSP i samych firm na okres inkubacji oraz rozwoju – wydaje się, że jest to raczej niekończący się proces: nie występują cezury między wspomnianymi okresami. Inaczej mówiąc, żadna z firm nie może pewnego dnia stwierdzić, że oto zakończył się dla niej okres inkubacji, że jest już konkurencyjna i może spocząć na laurach. Praktycznie każdy miesiąc czy nawet tydzień, przynosi innowacje, nowości, które każda firma, chcąc pozostać konkurencyjną, musi co najmniej znać, a najlepiej i wprowadzać, a tym samym stale zaczynać niejako swój byt od początku – od okresu inkubacji.

Tylko niektóre firmy deklarują odniesienie korzyści z wejścia Polski do Unii Europejskiej. Zadowolenie z powodu wejścia

¹ *Badanie IDC Cenral Europe, „Rzeczpospolita” z 6.02.2007, dodatek „Rynki i Firmy”.*

Polski do UE, przekładające się na wymierne korzyści dla firm, zadeklarowały: Ancora, Bakalland, Kruszywo, PGK (dostali środki na foldery, certyfikaty). Firma WarmBuild skorzystała ze środków przedakcesyjnych. Obecność Polski w strukturach unijnych ułatwia firmom dostęp do rynków zbytu (Ancora, Bijou, Kropelka), ograniczone zostały formalności celne itp., a także istnieją szanse uzyskania wsparcia finansowego na różnego rodzaju przedsięwzięcia. Większość firm jednakże nie podejmowała żadnych wysiłków w celu uzyskania środków unijnych na rozwój firm czy na szkolenia, na ogół tłumacząc to zbyt zawiłą i długą procedurą i/lub brakiem wykwalifikowanych osób, które mogłyby się pisanem odpowiednich wniosków zająć. Jednocześnie członkostwo w Unii Europejskiej wymogło na wielu firmach wprowadzenie unijnych standardów, na przykład jakości wyrobów, opakowań, oznaczania wyrobów. Dla firm było to zapewne – przynajmniej w fazie wprowadzania – utrudnieniem, ale dla ich klientów niewątpliwą korzyścią. Po wprowadzeniu zmian, zdobyciu certyfikatów unijnych korzyści z nich płynące są niezaprzeczalne – i szkoda tylko, że w sumie niewiele firm z sektora MSP korzysta z odpowiednich funduszy europejskich.

Niektóre z firm odnoszą korzyści pośrednie z członkostwa Polski w UE (Cepelia, WarmBuild) – na przykład skorzystały ze szkoleń dofinansowanych ze środków unijnych, dzięki czemu same płaciły za szkolenia 20% należności. Można domniemywać, że gdyby nie to dofinansowanie, w szkoleniach tych owe firmy by nie brały udziału.

Reasumując: małe i średnie firmy w Polsce, podobnie jak i w innych krajach, radzą sobie nieźle na konkurencyjnym rynku. Nie oznacza to, że są na nim obecne stale te same firmy. Przeciwnie, obserwuje się duży ruch w interesie, wiele firm bankrutuje, schodzi z rynku, a na ich miejscu powstają nowe. Polscy przedsiębiorcy słyną w Europie z przedsiębiorczości, rozumianej tu przede wszystkim jako rzutkość, wiedza, umiejętności biznesowe właścicieli, niepoddawanie się przeciwnościom, traktowanie ich jako wyzwania raczej niż jako bariery nie do przezwyciężenia.

W większości przypadków to właściciele firm z sektora MSP bezpośrednio zarządzają swoimi firmami, mając decydujący głos zarówno w sprawach personalnych, jak i w kwestiach uzyskiwania konkurencyjnej pozycji na rynku. To oni decydują o tym, kto będzie u nich pracował, jakie kwalifikacje będą przydatne, a jakie nie; to oni potrafią zatrudnić dobrych menedżerów odpowiedzialnych za operacje bieżące. W takich przypadkach (dotyczących raczej firm średnich) właściciele mogą skupić się bardziej na strategii firmy, niezależnie od tego, czy będzie to strategia przetrwania czy tzw. ucieczki do przodu. Orientacja na strategię nie stoi w sprzeczności z tym, że właściciele, menedżerowie z sektora MSP zajmują się także – jeśli nie w pierwszym rzędzie, bieżącą działalnością firmy.

Pracownicy w większości przypadków pozostają nieco w cieniu, z punktu widzenia zainteresowania właścicieli, menedżerów MSP. Owszem,

rozmówcy w naszych badaniach wskazywali niekiedy, że ich pracownicy to kapitał, że trzeba o nich dbać, cenić ich umiejętności. Z bliższej analizy zarówno danych prezentowanych w ankietach, jak i z wywiadu pogłębionego nie wynika jednak, by tak działało się w rzeczywistości. Powodzenie zawdzięczają firmy zawsze swoim pracownikom – tylko, że ich właściciele nie zawsze mają tego świadomość, czasem bardziej eksponując swoją własną rolę w procesie dochodzenia firmy do sukcesu (zjawisko megalomanii sukcesu).

Jak wspomniano, tylko dwie firmy (Bakalland i Bijou), w których przeprowadzono wywiady z ich szefami, miały wysoko oceniony przez panel ekspertów zarówno poziom zarządzania zasobem ludzkim, jak i poziom konkurencyjności. Nawet te przykłady, po przeprowadzeniu wywiadów, nie dają jednak podstaw ani do potwierdzenia opinii ekspertów, że rzeczywiście oba te poziomy były wysokie, ani do wykazania ścisłego związku między tymi dwoma wskaźnikami.

Stwierdzić można, że badania pogłębione generalnie potwierdziły hipotezy zweryfikowane uprzednio w badaniach ankietowych. Pozwoliły one także zbadać hipotezy dodatkowe, o których była mowa powyżej, oraz wyciągnąć wniosek, że: **respondenci, właściciele firm i zarządzający nie widzą prostej zależności między poziomem zarządzania zasobem ludzkim a poziomem konkurencyjności ich firm.**

Wywiady pozwoliły poznać bliżej nie tylko sytuację dotyczącą zarządzania zasobem ludzkim i konkurencyjności w wybranych do badań pogłębionych firmach, ale także poznać osobowość, temperament, sposób bycia, postawy właścicieli firm z sektora MSP, od których – jak wskazano wyżej, w zasadniczym stopniu zależy zarówno poziom zarządzania zasobem ludzkim (twardych i miękkich metod), jak i poziom konkurencyjności.

Chociaż z wywiadów wynika, że rola pracowników w kształtowaniu firmy, w przyczynianiu się do jej sukcesu, zwiększaniu jej konkurencyjności, nie jest należycie przez właścicieli firm z sektora MSP doceniana, to można liczyć, że w niedługim czasie sytuacja ta się zmieni. Pracowników zaczyna brakować, stają się „dobrem rzadkim”, dzięki czemu będą zapewne bardziej cenieni przez pracodawców, a zarówno twarde, jak i miękkie techniki zarządzania zasobem ludzkim, będą bardziej zorientowane na ludzi. Jest więc szansa, że pracownicy polskich małych i średnich przedsiębiorstw zaczną być szanowani i odpowiednio motywowani do tego, by swą kreatywnością, zaangażowaniem, lojalnością przyczyniać się także do zwiększania konkurencyjności firm, w których są zatrudnieni.

ZAŁĄCZNIK

Kwestionariusz do badań pogłębionych

WPROWADZENIE

Krótką charakterystyką firmy

- historia
- przedmiot działalności.

CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

PLANOWANIE ZATRUDNIENIA

1. Czy w firmie są jakieś elementy planowania zatrudnienia?
2. Jaki jest horyzont czasowy planowania zatrudnienia?
3. Na jakiej podstawie planuje się zatrudnienie? Czy jest określony sposób, czy intuicyjnie?
 - Czy dotyczy to wszystkich stanowisk?
 - Kto to robi?
 - Jak?
 - Jak często?

REKRUTACJA

4. Czy wykorzystuje się rekrutację wewnętrzną, czy zewnętrzną?
 - Czy oprócz rekrutacji z zewnętrznego rynku pracy w firmie stosuje się awanse, przesunięcia, degradacje?
 - Przykłady

5. Metody/formy rekrutacji
 - Które się sprawdzają?
 - Jakie są najbardziej trafne źródła rekrutacji?
 - Czy proces rekrutacji jest sformalizowany (czy istnieją określone procedury)?
6. Fluktuacja
 - Czy firma więcej pracowników przyjmuje, czy zwalnia?
 - Z czyjej inicjatywy następują odejścia?
 - Czy łatwo jest zdobyć pracowników?
 - Jeśli ktoś z pracowników firmy straciłby pracę, to jaki byłby jego dalszy los?
7. Podmioty rekrutacji
 - Kto precyzuje wymagania dotyczące stanowiska pracy?
 - Kto projektuje ogłoszenia rekrutacyjne? Kto je ostatecznie zatwierdza?
 - Kto decyduje o wykorzystaniu określonego źródła rekrutacji?
 - Kto (i czy w ogóle) koordynuje cały proces rekrutacji?
8. Konkurencja
 - Czy firma śledzi ogłoszenia rekrutacyjne konkurentów? Jeśli tak, to kto to robi?
 - Czy firmie zdarzyło się „podkupić”, „wyciągnąć” pracownika/pracowników od konkurencji?
 - Czy firmie zdarzyło się stracić pracownika/pracowników na rzecz konkurencji?

SELEKCJA

9. Jak wygląda w firmie proces selekcji?
 - Czy są wzory kwestionariuszy wywiadu selekcyjnego?
 - Czy są opracowane zadania dla kandydatów, testy wiedzy, umiejętności, próbki pracy? Jeśli tak, to kto je opracował, od kiedy są stosowane w procesie selekcji?
 - Czy jest opracowany poradnik dla osób zajmujących się selekcją?
 - Czy osoby zajmujące się selekcją były szkolone w tym zakresie?
10. Metody selekcji
 - Ocena stosowanych metod
 - Jak często zdarzają się „nietrafieni” pracownicy?
 - Gdyby było możliwe, to jakie inne narzędzia selekcji jeszcze zostałyby zastosowane?
11. Podmioty selekcji
 - Kto decyduje o doborze poszczególnych narzędzi do określonego procesu selekcji?
 - Kto dokonuje wstępnej selekcji dokumentów aplikacyjnych?
 - Kto dokonuje oceny poprawności zadań/ testów wykonanych przez kandydatów?

ADAPTACJA

12. Jak wygląda proces adaptacji?
- Czy firma jest nastawiona na zatrudnianie osób z doświadczeniem branżowym? Dlaczego?
 - Czy istnieje sformalizowany program wprowadzenia do pracy?
 - Kto się tym zajmuje? Czy jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za proces adaptacji?
 - Czy dokonuje się oceny pracownika po okresie adaptacyjnym?
 - Jaki typ umów o pracę preferuje firma?
 - Po jakim czasie nowo zatrudnieni pracownicy pracują w pełni efektywnie?

MOTYWOWANIE, OCENIANIE, ZWALNIANIE

13. Jak firma motywuje pracowników?
- Jak firma płaci? (porównanie z innymi firmami w branży w odniesieniu do lokalnego rynku pracy)
 - Jakie formy wynagrodzeń firma stosuje?
 - Czy są podwyżki? Jeśli tak, to jak przyznawane?
 - Jakie jest zróżnicowanie płac? Czy są pracownicy/grupy pracowników, na których firmie szczególnie zależy? Ile jest takich osób (procentowo)? Jak są motywowani?
 - Czy są przyznawane nagrody? Za co i jak często pracownicy są nagradzani/byli nagradzani w ostatnich 2 latach? (przykłady)
 - Czy są stosowane kary? Jakiej? Za co i jak często pracownicy byli karani w ostatnich 2 latach? (przykłady)
 - Co w firmie najskuteczniej motywuje pracowników? Nagradzanie czy karanie?
 - Czy firma stosuje inne niż płaça instrumenty motywacji?
 - Czy pracownicy mają możliwość awansowania w firmie? Co o tym decyduje? (przykłady)
14. Czy pracownicy są oceniani? W jaki sposób?
- Czy są oceny inne niż ocena bieżąca? Jakiej? Skąd się wzięły?
 - Czy są oceny okresowe? Kto kogo ocenia? Jak? Jak często? Po co? Jakie są konsekwencje ocen?
 - Czy pracownicy uzyskują informacje zwrotne na temat swojej pracy? Kiedy? Jak?
 - Ocena pracowników w porównaniu z pracownikami innych, podobnych firm konkurencyjnych
 - Ocena lojalności pracowników (aktualnej i prospektywnej)
 - Rola szefa firmy w ocenianiu
15. Czy zdarzyło się, że firma zwolniła pracowników?
- Kogo? Za co? (przykłady)
 - Jeśli zachodzi konieczność zwolnienia pracownika, to w jaki sposób się to odbywa? Kto rozmawia z tą osobą?

SZKOLENIA

16. Jakie jest generalne podejście do szkoleń i wiedzy pracowników?
- Czy są organizowane szkolenia pozaobowiązkowe? Jakiej? Dlaczego?
 - Czy według firmy istnieje związek między inwestowaniem w szkolenia pracowników a konkurencyjnością firmy?
 - Czy firma ceni wiedzę swoich pracowników? Czy w pełni ją wykorzystuje? Czy zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą? Jeśli tak, to w jaki sposób?
17. Czy w firmie planuje się szkolenia?
- Jeśli tak, to z jakim wyprzedzeniem czasowym?
 - Czy tworzone są plany szkoleń? Kto i w jaki sposób to robi?
 - Czy firma określa potrzeby szkoleniowe pracowników i potrzeby organizacji? Jeśli tak, to w jaki sposób? Czy wykorzystuje się wyniki ocen okresowych?
 - Czy firma sama określa, jakich szkoleń potrzebuje, czy wybiera szkolenia spośród oferowanych jej przez producentów sprzętu, firmy szkoleniowe? Kto podejmuje decyzje o wyborze konkretnych szkoleń?
 - Czy firma określiła kwalifikacje, które chce rozwijać u pracowników?
 - Czy są pracownicy/grupy pracowników, których firma szkoli, którym pomaga w rozwoju? Jacy to pracownicy? Jak zostali wyłonieni? Dlaczego ich rozwój jest dla firmy ważny? Kto i jak tym się zajmuje?
 - Czy właściciele, kierownictwo firmy uczestniczą w szkoleniach, podejmują studia? Jeśli tak, to jakie to są formy i kierunki doskonalenia?
18. Ocena dotychczasowych szkoleń
- Z jakich szkoleń firma korzysta najczęściej? Dlaczego? (rodzaje szkoleń, przez kogo i gdzie prowadzone)
 - Jakie szkolenia firma uważa za najlepsze, najbardziej efektywne, sprawdzone?
 - Czy firma korzysta ze szkoleń wewnętrznych, czy bardziej doświadczeni pracownicy szkolą innych? Czy firma ma swoje sprawdzone sposoby szkolenia pracowników? (przykłady)
 - Czy szkolenie pracownika przekłada się na jego efektywniejszą pracę, poprawę wyników firmy?
19. Finansowanie szkoleń
- Ile firma wydaje na szkolenia?
 - Czy łatwo jest uzyskać dofinansowanie szkoleń, studiów?
 - Jak są podejmowane decyzje o finansowaniu szkoleń? Kto je podejmuje? Czy jest wyznaczony budżet szkoleniowy?
 - Czy pracownicy podpisują zobowiązania o przepracowaniu w firmie określonego czasu po zakończeniu szkolenia, kursu, studiów?

O zwrocie kosztów w przypadku przerwania, rezygnacji ze studiów, kursów?

- Czy firma korzysta/planuje korzystać ze szkoleń dofinansowywanych ze środków unijnych? Dlaczego? Jak je ocenia?

CZĘŚĆ II. RELACJE

1. Przydzielanie zadań do stanowisk

- Czy zakresy obowiązków i odpowiedzialności na stanowisku pracy są wyraźnie ustalone? Czy konstruowane są formalne „zakresy obowiązków”? Jeśli tak – na jakich stanowiskach?
- Czy wyodrębnione są wyraźnie stanowiska kierownicze?

2. Płynność zadań

- Czy zadania przydzielane pracownikom są wyraźnie wyodrębniane na czas dłuższy, czy raczej są nakładane doraźnie w zależności od potrzeb?
- Czy istnieje rotacja zadań na stanowiskach wykonawczych? (na zasadzie: dziś zajmujesz się tym, jutro robisz coś innego)?

3. Komunikacja formalna

- Jakimi drogami przekazuje się pracownikom:
 - polecenia służbowe
 - informacje o zadaniach bieżących firmy
 - informacje o planach firmy na przyszłość
 - informacje o wymaganiach wobec pracowników
- Jak Pan(i) ocenia możliwości podwładnych kontaktowania się z Panem(Panią) i innymi członkami kierownictwa firmy?
 - jaki jest faktyczny dostęp pracowników do Pana(i) i innych członków kierownictwa? Czy wyznacza się godziny przeznaczone na przyjmowanie pracowników? Czy jest swobodny dostęp każdego pracownika do Pana(i) i innych członków kierownictwa?
 - czy organizuje się zebrania załogi/spotkania z grupami pracowników (wydziałami itp.) Jak często? W jakich celach?
 - jak Pan(i) ocenia skalę szczerości, otwartości pracowników w wyrażaniu opinii wobec Pana(i) i kierownictwa firmy?
- Z jakich kanałów korzystają pracownicy, by przekazywać kierownictwu:
 - reakcje na bieżące decyzje (polecenia) kierownictwa
 - skargi, wnioski, prośby indywidualne (natury osobistej)
 - wnioski i postulaty grupowe/pracownicze
 - wnioski i postulaty dotyczące działalności firmy

4. Konflikt interesów

- Czy spotyka się Pan(i) z postulatami/wnioskami od załogi, które są przeciwstawne (sprzeczne)? Jak często? Czego dotyczą?
- Czy pojawiają się ostre sytuacje konfliktowe wśród pracowników? Jakie są ich źródła? Czego dotyczą?

5. Reprezentacja załogi
 - Czy istnieje jakaś formalna reprezentacja pracowników w przedsiębiorstwie? Jeśli tak to jaka?
 - W czym odzwierciedla się jej faktyczna rola?
6. Partycypacja w zarządzaniu firmą
 - Czy reprezentanci pracowników współuczestniczą w zarządzaniu firmą (uczestniczą w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji)? Jeśli tak to w jakich decyzjach uczestniczą? W jaki sposób? Jak często? [przykłady]
 - czy taki udział jest przewidziany w regulaminie?
 - czy zdarza się taki udział nieformalny? Jeśli tak, to w jakich decyzjach? jak często? [przykłady]
 - Czy istnieją jakieś formy zachęty pracowników do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji ważnych dla firmy? Jakiej? [przykłady]
 - Czy dopuszczanie pracowników do zarządzania firmą ma sens? Czy ich udział w podejmowaniu decyzji uznaje Pan(i) za właściwy? Dlaczego tak Pan(i) uważa?
7. Kształtowanie relacji międzyludzkich
 - Jak Pan(i) ocenia atmosferę w Pana(i) firmie? Proszę ją scharakteryzować.
 - Czy załoga jest zintegrowana?
 - co wpływa na zacieśnienie więzi?
 - jakie są źródła napięć i niezadowolonia?
 - Jak Pan(i) ocenia swoje osobiste możliwości:
 - kształtowania dobrych stosunków pomiędzy Panem(ią) a pracownikami
 - kształtowania dobrych stosunków pomiędzy pracownikami
 - integrowania załogi wokół celów organizacji
 - redukowania napięć i rozwiązywania konfliktów
8. Grupy nieformalne
 - Czy wśród pracowników są „przywódcy nieformalni”? Kim są ci przywódcy? W jakich okolicznościach uwidacznia się ich rola?
 - Czy istnieją w firmie wyraźne „grupy nieformalne”? Jakiej? Ile osób obejmują?
 - Czy zdarza się, że jakiś „przywódca” bądź grupa nieformalna artykułuje wobec kierownictwa firmy jakieś postulaty? Jakiej? W jakich sytuacjach?

CZĘŚĆ III. KONKURENCYJNOŚĆ

1. Innowacje (produktowe, technologiczne) w roku 2004 i 2005
Ocena aktualnej innowacyjności – skłonności do zmian (zamierzenia – zmiany w poziomie jakości, zakresie dywersyfikacji produkcji w roku 2006, 2007 i dalszych)

2. Węzłowe (kluczowe) źródła rozwoju firmy w ostatnich 5–10 latach – ich zwięzła charakterystyka:
 - Inwestycje – wzrost zdolności produkcyjnej
 - Kwalifikacje – zmiana struktury zatrudnienia
 - Wejście na rynki ogólnokrajowy i zagraniczne – rozszerzenie rynków zbytu
3. Przewidywane zmiany w rynkach działania firmy
 - W tym wpływ procesów integracji z UE (co i jak musi się zmienić)
 - Przewidywane oddziaływanie głównych konkurentów (ocena ich kadr i zdolności produkcyjnych)

Skąd czerpią wiedzę o konkurentach?

4. Internet jako źródło wiedzy i planów (zakres wykorzystania)
5. Główne cele rozwoju:
 - W roku 2006
 - w latach następnych
6. Charakterystyka głównych zespołów osobowych wpływających w sposób decydujący na pozycję firmy:
 - Aktualną
 - Przewidywaną w latach 2007–2008 (liczebność, kwalifikacje, lider)

Model funkcjonowania wiodącego zespołu(ów) a w tym system ich motywowania i integrowania

7. W czym jest lepszy główny konkurent firmy, a w szczególności jak oceniają kwalifikacje i sprawność zespołu pracowniczego konkurenta?
8. Jakie przyczyny stanowią główne bariery w rozwoju, konkurencyjności Pan(i) firmy?
 - zewnętrzne (prawo? Kodeks pracy? System podatkowy? Niestabilna sytuacja polityczna? Korupcja? Kurs złotego? Inne (jakie?))
 - W samej firmie: niskie kwalifikacje pracowników, brak dyscypliny, zbyt wygórowane oczekiwania pracowników, silna konkurencja na rynku pracy, inne (jakie?)
9. Jak ocenił(a)by Pan(i) współpracę z samorządem? Jest pomocna na konkurencyjnym rynku? Daje wsparcie? Czy firma występowała kiedykolwiek jako sponsor (czy? dlaczego?)?