

---

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W MSP W KONTEKŚCIE ZACHOWAŃ INNOWACYJNYCH

*Agnieszka Zakrzewska - Bielawska*

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najistotniejszych czynników decydujących o sukcesie lub porażce przedsiębiorstw w obliczu coraz to wyższych wymagań ze strony różnorodnych grup interesariuszy. Zależność pomiędzy skutecznością procesu zarządzania kadrami, a wynikami przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie również w przypadku kształtowania zachowań innowacyjnych pracowników. Współcześnie często podkreśla się, że innowacje nie są dziś „produktem geniuszu pojedynczego pracownika”, ale owocem współdziałania zespołów pracowniczych [5,s.128]. Kształtowanie zachowań innowacyjnych wiąże się z szeroko pojętym pobudzaniem pomysłowości, wynalazczości i chęci odniesienia sukcesu, a także ponoszenia w tym kierunku ryzyka.

Małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają bardzo duże znaczenie w gospodarce, między innymi ze względu na dużą innowacyjność, którą często rozumie się jako zdolność do generowania i wprowadzania na rynek nowych rozwiązań technicznych (procesowych i produktowych), jak również organizacyjnych i marketingowych [9, s.14]. Właśnie ta innowacyjność coraz częściej zdaje się być wyznacznikiem konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W sytuacji, kiedy wdrażanie innowacji staje się dla podmiotów gospodarczych koniecznością, jednym z kluczowych czynników sukcesu jest umiejętność takiego zarządzania zasobami ludzkimi, by pracownicy chcieli podejmować wszelkiego rodzaju inicjatywy zmierzające do wzrostu poziomu innowacyjności. Celem referatu jest określenie cech wybranych aspektów zarządzania kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach i ich ocena z punktu kształtowania zachowań innowacyjnych.

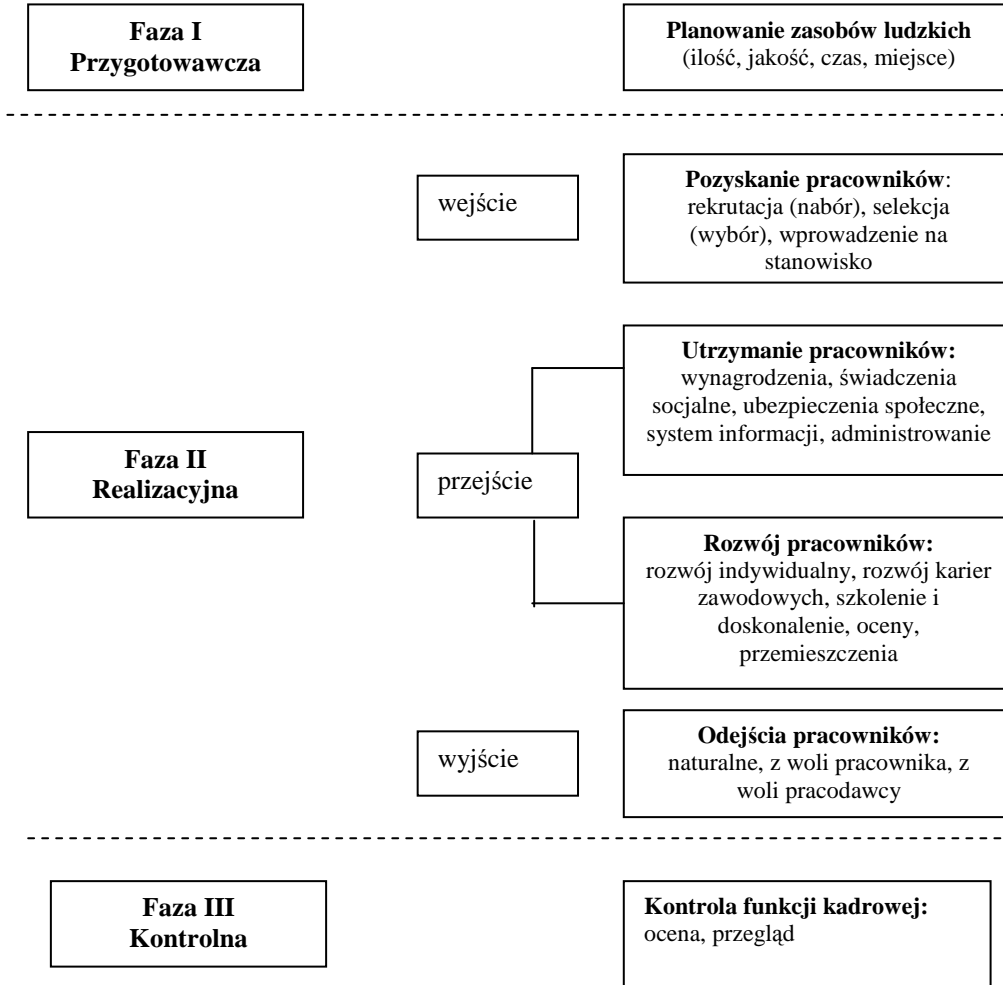
### **Proces kadrowy w przedsiębiorstwie sektora MSP**

Zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako określoną koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności. Postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii

personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów [4,s.36]. Jest ono zatem strategiczną, jednorodną i spójną metodą 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 [1,s.14].

Proces kadrowy składa się z trzech podstawowych faz: przygotowawczej, realizacyjnej oraz kontrolnej. Działania w ramach każdej fazy zaprezentowano na rysunku 1.

**Rysunek 1.** Proces kadrowy w przedsiębiorstwie



Źródło: [6, s.35]

---

Proces ten w małych i średnich przedsiębiorstwach jest nieco bardziej uproszczony niż w dużych organizacjach. Planowanie zatrudnienia stanowi podstawowe narzędzie ułatwiające optymalizację zatrudnienia i podejmowanie racjonalnych decyzji w sferze polityki personalnej. Dzięki planowaniu, kadra kierownicza ma rozeznanie, ilu pracowników powinna zatrudnić w przyszłości, jakie w związku z tym należy podjąć działania oraz jakie ponieść koszty. Poza tym unika się niedoborów lub przerostów zatrudnienia, minimalizuje godziny nadliczbowe i straty czasu oraz ogranicza się nieracjonalne koszty rekrutacji, selekcji, szkolenia zawodowego, jak też zmniejszenia wydajności pracy z powodu niepożądanego fluktuacji.

Przedmiotem planowania jest nie tylko ustalenie niezbędnego personelu ogółem w przedsiębiorstwie, lecz także określenie pożądanych przeobrażeń w jakościowej strukturze zatrudnienia, czyli w sferze nowych kompetencji – wymagań kwalifikacyjnych, osobowościowych i umiejętności wykonywania nowej pracy lub dotychczasowej, zmienionej w następstwie unowocześnienia procesów techniczno- produkcyjnych i administracyjnych oraz zwiększania profesjonalizmu [2,s.179]. Planowanie zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zdecydowanie mniej skomplikowane, aniżeli w dużych firmach. Wiąże się to z mniej liczną kadrą pracowniczą. W dużych organizacjach zatrudnienie planuje się przy użyciu wyspecjalizowanych wskaźników, zaś w małych firmach często poszukuje się pracownika na istniejący wakat, bez opracowywania planu zapotrzebowania kadrowego.

Kolejnym etapem procesu kadrowego jest nabór kadr, czyli proces pozyskiwania ludzi do organizacji (rekrutacja) i doprowadzenia do właściwej obsady stanowisk pracy (selekcja) [3,s.246]. Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję. W małych i średnich przedsiębiorstwach proces ten ma najczęściej charakter rekrutacji zewnętrznej, w której rolę rekrutującego pełni właściciel i jest on ograniczony do następujących etapów:

- opis stanowiska pracy,
- charakterystyka osobowa profilu,
- opracowanie ogłoszenia,
- analiza życiorysów i listów motywacyjnych,
- formularze aplikacyjne,
- prowadzenie wywiadów telefonicznych,
- rozmowy kwalifikacyjne,
- sprawdzenie referencji kandydata [8, s.59].

Należy jednak zaznaczyć, iż w małych firmach opis stanowiska pracy często nie występuje, a jeśli już jest taki dokument to dotyczy on wyłącznie krótkiego określenia konkretnych czynności i zadań. Podczas gdy w dużych firmach opis stanowiska pracy uwzględnia: nazwę i opis stanowiska, obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność, warunki pracy oraz możliwości rozwoju. Podobna sytuacja

występuje w przypadku ogłoszenia. Mniejsi przedsiębiorcy częściej posługują się skrótami, które ograniczają się do ogłoszenia typu: „Firma odzieżowa zatrudni osobę z doświadczeniem na stanowisko handlowca”. Zaś duże przedsiębiorstwa dość często korzystają z firm doradztwa personalnego, a ich ogłoszenia mają znacznie bardziej rozbudowaną treść obejmującą: rodzaj działalności firmy, wymagane wykształcenie, doświadczenie, umiejętności i zdolności kandydata oraz dodatkowe atrybuty. Również wywiady telefoniczne mają okrojony formę w przypadku małych przedsiębiorstw, a telefon wykorzystywany jest wyłącznie do zapraszania osoby na rozmowę kwalifikacyjną. Ważnym elementem w procesie pozyskiwania pracowników jest wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby na stanowisko pracy. Życzliwe przyjęcie nowego pracownika przez grupę wpływa na atmosferę pracy oraz na jej efekty.

Kolejnym elementem w procesie kadrowym jest utrzymanie pracowników, co wiąże się z takimi czynnikami, jak: wynagrodzenia, świadczenia socjalne, ubezpieczenia społeczne, system informacji i administrowanie. W małych i średnich przedsiębiorstwach utrzymanie pracownika wiąże się niekiedy z dużymi kosztami, toteż przedsiębiorcy decydują się na zawieranie umów z pracownikami, które pozwolą te koszty zredukować (umowa zlecenie, umowa o dzieło). Utrzymanie pracownika to także odpowiedni system motywacyjny. W małych przedsiębiorstwach system taki opracowywany jest na ogół dla wszystkich pracujących, bez uwzględnienia specyficznych potrzeb konkretnych osób. Najważniejszym jego elementem jest system wynagradzania, który bazuje w głównej mierze na stałych wynagrodzeniach, przy niewielkim udziale części zmiennej wynagrodzeń i instrumentów pozamaterialnych.

Rozwój pracowników to proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej. Kształcenie i rozwój sprzyjają poszerzeniu horyzontów pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji pracownika. Podstawowym elementem są tu szkolenia, których celem jest pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększenie wartości jej najważniejszych zasobów, czyli zatrudnianych pracowników. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniejsze wykorzystanie ich talentów.

Istotnym czynnikiem jest także proces oceny pracowników. Ma on, bowiem zasadnicze znaczenie dla powiązania wynagrodzeń z pracą, jak i zapewnienia odpowiedniej płaszczyzny szkolenia i rozwoju pracowników. Należy jednak pamiętać, że ocena ma wiele mocnych stron, gdy sposób jej przeprowadzenia jest dobrze zaprojektowany. Nie bez znaczenia jest tu wybór odpowiedniej techniki oceniania, takiej która najbardziej będzie odpowiadała przedsiębiorstwu oraz warunkom, w których ono funkcjonuje. W małych firmach tworzenie

---

rozbudowanych systemów ocen, mnożenie procedur i narzędzi przybierających postać obszernych formularzy trudno uznać za działanie racjonalne. Nie musi to jednak oznaczać całkowitej rezygnacji z okresowego oceniania pracowników. Przedsiębiorcy powinni starać się odbywać rozmowy na temat mocnych i słabych stron pracownika, kierunków jego rozwoju czy potrzeb szkoleniowych.

Ostatnim etapem fazy realizacyjnej procesu kadrowego są odejścia pracowników, często warunkowane przez kwestie popytu i podaży na rynku pracy. Warunki pracy oraz brak wyszkolonego personelu powodują dużą fluktuację kadr szczególnie zauważalną wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

Etapem końcowym procesu kadrowego jest ocena i przegląd funkcji kadrowej. Jego zadaniem jest analiza zarządzania zasobami ludzkimi, która pozwala określić, w jakim stopniu zostały zrealizowane cele. Wynikiem tej analizy jest wyciągnięcie wniosków na przyszłość odnośnie realizacji samego procesu, a także skuteczności jego poszczególnych elementów.

Patrząc na proces kadrowy w MSP z punktu kształtowania zachowań innowacyjnych pracowników należy zauważyć, że kluczowym elementem staje się tu odpowiednia motywacja pracowników. Jednakże motywowanie do zachowań innowacyjnych jest niewątpliwie procesem trudnym. Wynika to przede wszystkim ze złożoności zachowań ludzkich oraz konieczności indywidualnego podejścia, tak do każdego z pracowników, jak i do zespołów pracujących nad określonym zadaniem. Dodatkowe utrudnienia wydają się być związane z problemem przewidywania efektów podejmowanych przedsięwzięć innowacyjnych oraz związanych z tym zachowań pracowników. Jednak z drugiej strony umiejętność skutecznego zachęcania personelu do tworzenia i proponowania nowych rozwiązań może okazać się jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa [7,s.332]. Aby wzbudzić zachowania innowacyjne nie można motywować tylko i wyłącznie za pomocą środków materialnych, równie istotne są motywy niematerialne, zaspakajające potrzeby wyższego rzędu (jak, np. wyrażenie uznania dla działań pracowników, nawet w stosunku do najmniejszych osiągnięć, uczynienie pracy bardziej interesującą, angażowanie pracowników w różne przedsięwzięcia oraz wspomaganie personelu w jego rozwoju). Jako jeden z najbardziej efektywnych motywatorów wskazywane jest stymulowanie zachowań personelu poprzez nowe pomysły. Nie można jednak zapominać o innych fazach tego procesu. Istotne jest rekrutowanie, w miarę możliwości, najlepszych na rynku pracowników i oferowanie im dobrej jakości programów szkoleniowych. Powinno przeprowadzać się oceny kompetencji łączone z wynikami firmy i nagradzać pomysłowość i twórczość pracowników. Propagować wiedzę, bowiem to ona uważana jest za kluczowy czynnik produkcji i generowania bogactwa. Pamiętając jednocześnie, że nośnikiem wiedzy jest człowiek.

## **Analiza zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu łódzkiego**

W 2006 r. przeprowadzono badania ankietowe na próbie 49 przedsiębiorstw sektora MSP działających w regionie łódzkim. Celem badania było określenie cech zarządzania zasobami ludzkimi w firmach małej i średniej wielkości. Respondentami byli przede wszystkim właściciele tych przedsiębiorstw oraz kierownicy wskazani przez właścicieli. W badaniu 47% stanowiły mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, 33% to firmy małe, o zatrudnieniu od 10 do 50 osób, zaś 20% to firmy średnie, zatrudniające od 51 do 249 osób. Biorąc pod uwagę sektor działalności, to większość badanych firm działała w handlu detalicznym i hurtowym (49%) oraz usługach (27%). 18% badanych prowadziło działalność produkcyjną i były to przede wszystkim średnie przedsiębiorstwa. Pozostałe firmy (6%) prezentowały sektor budownictwa. Większość (68%) badanych firm, zwłaszcza mikro i małych, to przedsiębiorstwa młode, działające na rynku do 5 lat. W grupie średnich przedsiębiorstw badane firmy najczęściej wskazywały okres funkcjonowania na rynku w granicach 6-10 lat (50%) oraz 11-25 lat (40%).

Respondentom zadano pytania dotyczące planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji, motywacji i kontroli pracowników oraz struktury systemu wynagrodzeń. Na pytanie „Czy regularnie planuje się zatrudnienie w firmie” większość ankietowanych (83 %) odpowiedziała, że planuje zatrudnienie w razie pojawienia się takiej potrzeby, jedynie 25% małych i 40% średnich firm planuje zatrudnienie regularnie. W grupie mikroprzedsiębiorstw 13% nie planuje zatrudnienia w ogóle. Potwierdza to, zatem wcześniejszą tezę, że w małych firmach często poszukuje się pracownika na istniejący wakat, bez opracowywania planu zapotrzebowania kadrowego.

Podobnie proces rekrutacji często jest wynikiem aktualnych braków kadrowych, czy też wzrostu przedsiębiorstwa, dlatego też w większości analizowanych firm stosuje się go w razie zaistnienia takiej potrzeby. Formy rekrutacji i selekcji, z jakich korzystają badani przedsiębiorcy prezentuje tab 1.

Najbardziej popularnym źródłem rekrutacji wśród badanych firm był Internet (65% respondentów wskazało to źródło), zaś selekcji rozmowa kwalifikacyjna (wykorzystują ją wszyscy respondenci). Zwłaszcza mikro i mali przedsiębiorcy wykorzystują Internet, zamieszczając ogłoszenia o pracy na portalach zajmujących się pośrednictwem pracy. Z ogłoszeń prasowych i radiowych korzystają częściej średnie firmy, jak również tylko w przedsiębiorstwach tej wielkości wykorzystuje się własne bazy danych. W małych firmach częściej wykorzystuje się kontakty nieformalne, znajomych i rodzinę. Pozwala to na lepszą ocenę kandydata, gdyż zna się często jego możliwości i oczekiwania. Jednak z drugiej strony taka rekrutacja może budzić pewne kontrowersje i mieć negatywny wpływ na atmosferę pracy w przedsiębiorstwie.

**Tabela 1.** Formy rekrutacji i selekcji pracowników w badanych firmach

Formy rekrutacji i selekcji	Przedsiębiorstwa w %			
	Ogółem 49=100%	Mikro 23=100%	Małe 16=100%	Średnie 10=100%
▪ własne bazy danych	4%	0%	0%	20%
▪ urzędy pracy	37%	46%	31%	20%
▪ internet	65%	70%	76%	40%
▪ ogłoszenia prasowe i radiowe	35%	22%	44%	50%
▪ znajomi i rodzina	26%	30 %	32%	10%
▪ rozmowa kwalifikacyjna	100%	100%	100%	100%
▪ referencje	10%	0%	5%	40%
▪ analiza formularzy aplikacyjnych	93%	92%	95%	90%
▪ inne	6%	0%	3%	20%

Źródło: Badania własne

Mikroprzedsiębiorcy częściej korzystają także z usług Urzędów Pracy. Jeśli chodzi o metody selekcji to oprócz rozmowy kwalifikacyjnej, która pozwala na bezpośrednie sprawdzenie wiedzy i umiejętności kandydata, często wykorzystywana jest także analiza formularzy aplikacyjnych (CV, listu motywacyjnego, czy też kwestionariusza osobowego). Umożliwia ona wstępną klasyfikację zgłoszeń oraz nie stanowi wysokich kosztów dla rekrutującego. Przy doborze nowych pracowników ankietowani wskazali, że kierują się przede wszystkim umiejętnościami kandydata i doświadczeniem. W małych i przede wszystkim w średnich firmach znaczenie ma ponadto wykształcenie, dyspozycyjność i wiek kandydata do pracy.

W kształtowaniu postaw proinnowacyjnych, jak wspomniano wcześniej, duże znaczenie ma odpowiedni system motywacyjny, w tym system wynagrodzeń. Zdaniem respondentów wysokość wynagrodzenia zależy przede wszystkim od zajmowanego stanowiska. Szczegółowe dane na ten temat prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.** Formy rekrutacji i selekcji pracowników w badanych firmach

Czynniki wpływające na wysokość wynagrodzeń	Przedsiębiorstwa w %			
	Ogółem 49=100%	Mikro 23=100%	Małe 16=100%	Średnie 10=100%
Zajmowane stanowisko	90%	89%	90%	92%
Staż pracy	43%	34%	45%	65%
Doświadczenie	14%	17%	5%	18%
Efekty pracy	27%	36%	15%	25%
Wykształcenie	8%	9%	10%	5%
Inne	8%	5%	5%	18%

Źródło: Badania własne

Drugim ważnym czynnikiem mającym wpływ na wysokość wynagrodzenia w badanych firmach jest staż pracy, w szczególności czynnik ten ma znaczenie w średnich przedsiębiorstwach. Tylko 25% respondentów uzależnia wynagrodzenie od wyników pracy. Są to głównie mikro i średnie firmy. Niewielkie znaczenie ma według badanych wykształcenie (8% badanych osób wskazało ten czynnik). Zaskakującym jest fakt, że najrzadziej wskazywały je średnie firmy. Z drugiej strony właśnie w tych przedsiębiorstwach częściej niż w innych, w kategorii inne respondenci wskazywali nagradzanie innowacyjności pracowników, przejawiającej się w proponowaniu zmian usprawniających funkcjonowanie firmy. W kontekście tych badań można, zatem zaryzykować postawieniem tezy, iż w miarę wzrostu przedsiębiorstwa motywowanie pracowników w większym stopniu ukierunkowane jest na kształtowanie zachowań innowacyjnych.

Wśród bodźców motywacyjnych stosowanych w badanych firmach przeważały głównie motywy materialne, jak: płaca zasadnicza, dodatki funkcyjne, stażowe, premie, bonusy, bony na zakupy, darmowe produkty firmy, samochody i telefony służbowe. W średnich przedsiębiorstwach wskazano także darmowe bilety do kina lub teatru. Żadna z badanych firm nie wskazała na niematerialne środki motywacyjne, jak: możliwość awansu, rozwoju kwalifikacji, partycypacji w podejmowaniu decyzji, większej odpowiedzialności czy elastyczny czas pracy.

Kolejnym elementem sprzyjającym przyjmowaniu postaw proinnowacyjnych przez pracowników jest możliwość rozwoju i podnoszenia własnych kwalifikacji. Przedsiębiorcy zapytani o organizowanie szkoleń i kursów dla swoich pracowników, mających na celu podnoszenie ich umiejętności, odpowiedzieli twierdząco tylko w 51%, w tym 35% mikro, 56% małych i 80% średnich firm. Można zatem stwierdzić, że im większe przedsiębiorstwo tym większa rola i znaczenie szkoleń pracowników. Aż 56% mikro i małych przedsiębiorców nie wysyła swoich pracowników na szkolenia. Zapytani o powody takiego stanu, respondenci odpowiadali, że wiąże się to przede wszystkim z dużymi nakładami finansowymi, a przy ograniczonych zasobach małych firm, nie wszystkie z nich mogą sobie na to pozwolić.

Pytając respondentów o typy szkoleń, na które delegowani są pracownicy, najczęściej wskazywano na kursy związane z wdrożeniem do pracy. Wśród innych szkoleń ankietowani wymieniali także: kursy komputerowe (41% ogółu respondentów), doskonalące umiejętności handlowe (22%), menedżerskie (10% tylko średnich firm) oraz windykacyjne (10% firm średnich).

Determinantą delegowania pracownika na szkolenie, jak również czynnikiem wiążącym wynagrodzenie z wykonywaną pracą jest system ocen pracowniczych. Niestety aż w 31 z 49 badanych firm, nie istnieje taki system. Posiadają go jedynie wszystkie badane średnie przedsiębiorstwa (10 firm) oraz 8 małych. Respondenci dodali jednak, iż mimo, że nie istnieje formalny system ocen, to



---

oceniają pracowników poprzez kontrolę wykonywanych zadań, obserwację pracy podwładnego i jego osiągnięć.

## **Wnioski końcowe**

Dokonując oceny zarządzania zasobami ludzkimi w badanych firmach, można stwierdzić, że przedsiębiorcy stosują utarte standardy, nie uwzględniając zróżnicowanych potrzeb pracowników. Nie zachęca to personelu do innowacyjności. Współcześnie, w obliczu dużej konkurencji, pomysły i działania ludzi mogą być dla przedsiębiorstwa szczególnie cenne, a efektywne zarządzanie personelem skutkować dopasowaniem innowacji nie tylko do struktury przedsiębiorstwa, ale także potrzeb klientów. Wydaje się, że mali i średni przedsiębiorcy powinni zwracać większą uwagę na to, w jaki sposób kierują swoimi podwładnymi. Bowiem innowacyjne zachowania pracowników często mogą zadecydować o sukcesie przedsiębiorstwa, zaś brak innowacji może być przyczyną jego porażki i w konsekwencji upadku.

## **Literatura**

- [1] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
- [2] **Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.):** *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- [3] **Penc J.:** *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu cz.2*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002
- [4] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003
- [5] **Potocki A. (red.):** *Zachowania organizacyjne – wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005
- [6] **Romanowska M. (red.):** *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2002
- [7] **Sadkowska – Bień J.:** *Motywowanie do zachowań innowacyjnych w warunkach MŚP- wybrane aspekty*, [w:] „Funkcjonowanie MŚP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego” pod red. J. Otto i A. Maciaszczyk, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, seria Monografie, Łódź 2006
- [8] **Sidor – Rządkowska M.:** *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- [9] **Sosnowska A. (red.):** *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, PARP, Warszawa 2003