Z E S Z Y T Y N A U K O W E P O L I T E C H N I K I P O Z N A Ń S K I E J
Nr 71 Organizacja i Zarządzanie 2016

Julita E. WASILCZUK*

WSPARCIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESIE REKRUTACJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.08

Przedsiębiorcy działający na małą skalę nie przywiązują zbyt dużej wagi do zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy to wszystkich jego elementów, w tym zatrudniania. Brak im umiejętności, czasu i chęci, by prawidłowo określić brakujące kompetencje, a pracowników poszukują wśród rodziny i znajomych czy w urzędach pracy. Ten uproszczony i niemal bezkosztowy sposób zarządzania tylko iluzorycznie obniża koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa. W dłuższym okresie może powodować zagrożenie w postaci złego zatrudnienia, którego skutki w mniejszych podmiotach mogą być szczególnie negatywne.

Przedstawiony w artykule narzędzie, stworzone w ramach projektu „Czas zawodowców", realizowanego w województwie wielkopolskim, jest przykładem wsparcia przedsiębiorców w procesie rekrutacji. Analiza specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi (lub jego braku)w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP) z jednej strony oraz założeń wymienionego narzędzia wsparcia z drugiej, pozwoliła na określenie korzyści, jakie ten projekt niesie, zarówno doraźnych, wpływających jedynie na przedsiębiorstwo, jak i długookresowych, które oddziałują szerzej, także na region.

Słowa kluczowe: kompetencje pracowników, rekrutacja pracowników

1. ROLA REKRUTACJI W POWODZENIU DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH

Przedsiębiorcy zaliczani do sektora małych i średnich firm nie posiadają dużej wiedzy na temat zarządzania. Ich wykształcenie najczęściej obejmuje nauki inżynierskie (40%), a dopiero w dalszej kolejności nauki ekonomiczne i społeczne (13%), które można utożsamiać z umiejętnościami zarządzania (Węcławska, 2011). Pracodawcy z sektora MSP w większości przypadków zarządzają swoimi firmami w sposób intuicyjny, rzadko znajdując czas i chęć na dokształcanie się

* Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.

i zwiększanie kompetencji menedżerskich. Dominującym w Polsce modelem małego przedsiębiorstwa jest firma zarządzana przez osobę o wysokich kompetencjach technicznych, związanych z wykonywaną działalnością, lecz niewielkich kompetencjach związanych z prowadzeniem i zarządzaniem firmą. Jest to model, który występuje w większości krajów europejskich, z wyłączeniem Wielkiej Brytanii (stąd też określa się go mianem kontynentalnego) (Martin, Staines, 1993). Przeciwieństwem jest model angloamerykański, w którym główną wagę przypisuje się kompetencjom menedżerskim, a w dalszej kolejności technicznym (Wasilczuk, 2005).

Przedsiębiorcy w miarę rozwoju swoich firm poszukują specjalistów, którzy mogliby wspierać ich w procesie zarządzania. Specjalista od zarządzania zasobami ludzkimi nie jest jednak ich pierwszym wyborem. Najczęściej w pierwszej kolejności w firmie pojawia się specjalista od sprzedaży lub marketingu. Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej dziesięciu pracowników i funkcjonujących na rynku ponad siedem lat wynika, że jedynie w 52% jest zatrudniona osoba zajmująca się zarządzaniem personelem (przebadano 694 firm w województwie pomorskim) (Dominiak et al., 2013). Przedsiębiorcy nie widzą bezpośredniej zależności pomiędzy profesjonalnym zarządzaniem zasobami ludzkimi, na które składają się: zatrudnianie (obejmujące planowanie, rekrutację i selekcję), rozwój (obejmujący trening, motywowanie pracownika i ocenę jego wyników) oraz wynagradzanie, a wynikami funkcjonowania firmy. Prowadzone badania nie pozostawiają jednak wątpliwości, że takie zależności występują, i to zarówno na ogólnym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi (Dess, Lumpkin, 2003), jak i na poziomie poszczególnych jego elementów, np. procesu zatrudniania (Dunn, Short, Liang 2008).

Tabela 1. Metody poszukiwania pracowników przez pracodawców o różnej wielkości zatrudnienia (dane procentowe) (Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015)

Sposób rekrutacji	1–9	10–49	50–249	250+
Powiatowe urzędy pracy	55	68	79	74
Prywatne biura pośrednictwa pracy	7	9	15	28
Headhunters (łowcy głów)	2	3	7	20
Szkolne i akademickie ośrodki kariery	5	5	11	29
Ogłoszenia prasowe	37	41	53	67
Ogłoszenia w Internecie	36	43	59	82
Ogłoszenia w firmie	18	18	24	38
Polecenie rodziny i znajomych	68	53	47	54
Targi pracy	2	4	10	25

Z badań wynika jednak, że proces rekrutacji oraz wyboru pracowników jest przeprowadzany w sposób przypadkowy, często bez planu i wcześniejszej analizy brakujących kompetencji (Mayson, Barrett, 2006; Barrett, Mayson, 2007). Przedsiębiorcy, szczególnie ci działający na małą skalę, polegają głównie na metodach

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

rekrutacji, które nie wymagają wydatków i są jednocześnie wygodne i proste (np. ogłoszenia w gazetach, rekomendację znajomych lub rodziny), czego dowodem są przeprowadzone w 2014 r. badania wśród polskich pracodawców (tab. 1). Te najprostsze metody rekrutacji nie zapewniają jednak zatrudnienia najwartościowszych pracowników, bo informacje o rekrutacji po prostu do nich nie docierają (Heneman, Berkley, 1999).

Z analizy metod rekrutacji wynika, że mniejsze podmioty polegały przede wszystkim na poleceniach rodziny i zasobach powiatowych urzędów pracy. Zaskakująco niski był udział szkolnych i akademickich biur karier oraz targów pracy wśród metod wykorzystywanych przez mniejsze podmioty.

Bez należytego planowania zatrudnienia proces selekcji pozyskanych kandydatów także pozostawia wiele do życzenia. Ogranicza się zazwyczaj do nieprzygotowanego wywiadu oraz weryfikacji referencji (Kotey, Slade, 2005).

Przedstawione powyżej rozważania wskazują na występujące w mniejszych przedsiębiorstwach braki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, także w tym najważniejszym dla firmy, jakim jest zatrudnianie. Pierwszym i chyba najważniejszym elementem zatrudniania jest prawidłowe określenie zapotrzebowania na kompetencje w przedsiębiorstwie.

2. DEFINIOWANIE KOMPETENCJI NA POZIOMIE FIRMY

Kompetencje, jak wiele innych pojęć, nie są jednoznacznie zdefiniowane. W polskiej mowie potocznej są traktowane jako synonim kwalifikacji. Ich pojmowanie jednak zmienia się na rzecz znaczenia już dawno przyjętego w piśmiennictwie anglojęzycznym: powiązanie między zdolnościami do działania a uzyskanym rezultatem w danej sytuacji z użyciem danych środków (Mingotaud, 1994). Istotnym elementem definicji kompetencji jest więc aspekt behawioralny, obejmujący oprócz wiedzy i umiejętności także zbiór zachowań nastawionych na osiągnięcie celu w danych dziedzinach (Woodruffe, 1991). Mingotaud zdefiniował kompetencje jako „obserwowalną i mierzalną wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswojonych, opanowanych i zastosowanych w praktyce, zmobilizowanych przez człowieka do rozwiązania problemu zawodowego" (Mingotaud, 1994, s. 72-73). Wynika z tego, że przedsiębiorca może określić elementy pożądanych u pracownika kompetencji przez wskazanie wymaganego zakresu wiedzy i umiejętności oraz predyspozycji do pewnych zachowań (Chell, Elaine, 1994; Martin, Staines, 1993). W przypadku poszukiwania nowego pracownika określenie brakujących w firmie kompetencji pozwoli na wypełnienie luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa, a w przypadku określenia kompetencji już zatrudnionego pracownika umożliwi zaplanowanie jego dalszego rozwoju. Ideałem jest zatrudnienie pracownika, który lukę kompetencyjną w przedsiębiorstwie wypełni już na wejściu, bez konieczności dodatkowego szkolenia. Prawidłowe zdefiniowanie kompetencji jest podstawą

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku (Kuriata, 2014), chociaż przedsiębiorcy, szczególnie ci działający na mniejszą skalę, nie zdają sobie z tego sprawy.

W piśmiennictwie można odnaleźć wiele podziałów kompetencji, a także opisy wielu ich typów (behawioralne, operacyjne, menedżerskie, organizacyjne, funkcjonalne, kooperacyjne, komunikacyjne itp.). Jednak najprostszy i najczęściej stosowany podział został wprowadzony przez Woodruffe'a (1991). Wyróżnia on kompetencje miękkie (określane także jako *softskills*) lub inaczej behawioralne, czyli pożądane zachowania związane z wykonywaną pracą oraz twarde, inaczej funkcjonalne, odnoszące się do wiedzy i umiejętności związanej z konkretnym obszarem funkcjonowania. Przedsiębiorcy coraz częściej podkreślają wagę kompetencji miękkich, czego potwierdzeniem są wyniki badań, którymi objęto 16 013 pracodawców w Polsce. Wynika z nich, że najczęściej poszukiwane przez pracodawców w procesie rekrutacji były kompetencje samoorganizacyjne, czyli należące do miękkich, a w dalszej kolejności interpersonalne, także miękkie. Kompetencje twarde, zawodowe znalazły się na trzecim miejscu, chociaż wskazywano je nieznacznie rzadziej niż interpersonalne (tab. 2).

Tabela. 2. Kompetencje najczęściej poszukiwane przez pracodawców (Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015)

Kategoria kompetencji	Kompetencje	Udział pracodawców poszukujących takich kompetencji
Samoorganizacyjne	samodzielność zarządzanie czasem podejmowanie decyzji inicjatywa odporność na stres	56%
Interpersonalne	kontakty z ludźmi komunikatywność współpraca w grupie umiejętność rozwiązywania konfliktów	40%
Zawodowe	umiejętności i wiedza związane z wykonywaniem zawodu	39%

W definiowaniu pożądanych kompetencji pomocna jest standaryzacja, obejmująca wiele zawodów. Zdefiniowanie kompetencji jest jednak pierwszym, bardzo istotnym krokiem na drodze do zatrudnienia odpowiedniego pracownika. Kolejnym krokiem jest dotarcie z informacją o poszukiwaniach do potencjalnych kandydatów. Z badania opisanego powyżej wynika, że pracodawcy poszukujący pracowników aż w 85% mieli trudności z ich znalezieniem.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

3. WSPARCIE PROCESU REKRUTACJI W MSP – „CZAS ZAWODOWCÓW"

Opisane wcześniej braki w zarządzaniu zasobami ludzkimi (sposób prowadzenia rekrutacji oraz zgłaszane przez przedsiębiorców w Polsce trudności ze znalezieniem pracowników o konkretnych kompetencjach) skłaniają do wniosku o potrzebie działań wspierających przedsiębiorców w procesie zatrudniania. Takim działaniem jest projekt „Czas zawodowców", realizowany przez Politechnikę Poznańską. Jednym z poddziałań jest System Zawodowcy. Przedsiębiorca, rejestrując się w tym systemie, określa pożądane kompetencje poszukiwanego praktykanta lub pracownika. W systemie są gromadzone także dane uczniów i absolwentów szkół zawodowych z województwa wielkopolskiego. Rozbudowany katalog kompetencji pozwala, zarówno jednej, jak i drugiej stronie, określić poszukiwane (w przypadku przedsiębiorcy) i posiadane (w przypadku ucznia lub absolwenta) kompetencje oraz wskazać ich pożądany lub posiadany poziom. Dzięki precyzyjnie skonstruowanemu katalogowi kompetencji przedsiębiorcy mogą dokładnie określić swoje oczekiwania, obejmujące zarówno kompetencje związane z konkretnym stanowiskiem pracy jak i kompetencje miękkie (personalne i społeczne oraz organizacyjne). System dopasowuje profil kandydata do profilu poszukiwanego przez pracodawcę, wskazując jednocześnie stopień tego dopasowania.

Przystąpienie przedsiębiorcy do opisanego systemu wiąże się z koniecznością wykonania pracy polegającej na określeniu profilu poszukiwanego stażysty lub pracownika. Wymuszenie określenia pożądanych kompetencji sprawia, że proces rekrutacji przybiera formę ustrukturyzowanego działania, zbliżonego do profesjonalnie prowadzonej polityki zatrudnienia. Ponadto przedsiębiorca staje przed koniecznością określenia zapotrzebowania na kompetencje nie tylko techniczne, ale także miękkie. Te drugie często nie były brane pod uwagę w procesie rekrutacji opartym na nieformalnych poszukiwaniach pracowników wśród znajomych oraz rodziny. Sam fakt zaangażowania się przedsiębiorcy w określenie luki kompetencyjnej w zakresie niezbędnej wiedzy, umiejętności i postaw staje się elementem służącym zwiększeniu świadomości potrzeb przedsiębiorstwa działającego na małą skalę. Wymaga bowiem od przedsiębiorcy dokonania analizy posiadanych zasobów pod kątem obecnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz strategii na najbliższy okres.

Korzyścią docelową jest pozyskanie stażysty lub pracownika dopasowanego do potrzeb przedsiębiorstwa. Obecnie w systemie jest zarejestrowanych ponad 18 tys. uczniów szkół ponadgimnazjalnych o profilu zawodowym (dane z maja 2015 r.), więc przedsiębiorcy mają w czym wybierać.

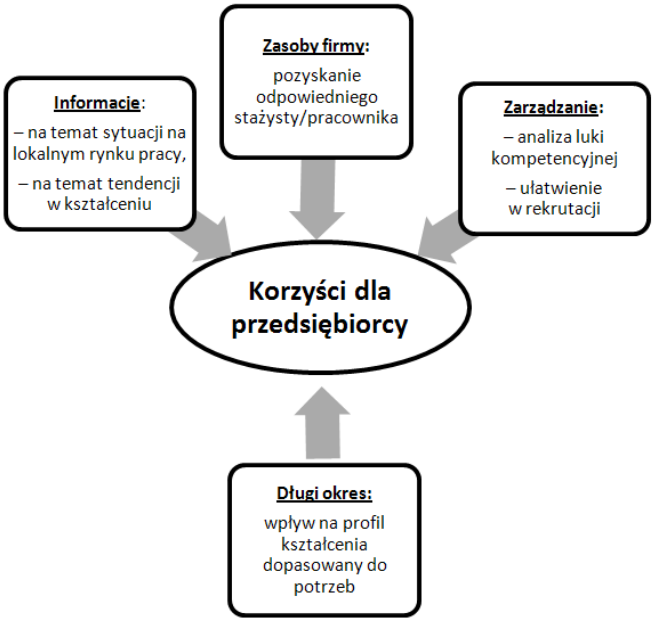
System Zawodowcy to nie tylko łączenie chętnych do pracy uczniów i absolwentów z pracodawcami, lecz także szereg dodatkowych informacji przydatnych w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Można je z pewnością zaliczyć do pośrednich korzyści z rejestracji w systemie.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Istnieją też korzyści długookresowe. Analiza najbardziej poszukiwanych zawodów, sporządzana na bieżąco, jest istotnym źródłem informacji na temat lokalnego rynku pracy. Zamieszczane przez uczniów i absolwentów dane o posiadanych kompetencjach i ewentualny brak dopasowania stanowi informacje na temat potrzeb rynku. Może to być podstawą do odpowiedniej reakcji gremiów odpowiadających za system szkolenia na poziomie ponadgimnazjalnym i do zmiany programów kształcenia. W dłuższym okresie będzie to także korzystne dla przedsiębiorców, którzy w ten sposób mogą komunikować swoje potrzeby dotyczące kompetencji.

Przez lepsze dopasowanie pracowników i mniejszą fluktuację system korzystnie wpływa na regionalny rynek pracy. Przedsiębiorca już na etapie wyboru stażysty może pozyskać ucznia o kompetencjach dopasowanych do swoich potrzeb i w trakcie stażu przyuczyć go do wykonywanego zawodu, a w przypadku chęci zwiększenia zatrudnienia może go zatrudnić.

Podsumowując, można wskazać cztery główne obszary korzyści dla przedsiębiorców korzystających z portalu System Zawodowców: wsparcie funkcji zarządczych przez wymuszenie dokładnego określenia luki kompetencyjnej i ułatwienie rekrutacji; dostarczenie informacji na temat rynku pracy i występujących na nim tendencji; pozyskanie odpowiedniego stażysty/pracownika w sposób mało kłopotliwy; w długim okresie, możliwość pośredniego oddziaływania na kształtowanie oferty edukacyjnej na poziomie ponadgimnazjalnym, zawodowym (rys. 1).



Rys. 1. Korzyści dla przedsiębiorców z korzystania z Systemu Zawodowcy

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Problemem związanym z funkcjonowaniem omawianego systemu może być brak zainteresowania ze strony przedsiębiorców. Obecnie w systemie jest zarejestrowanych ponad 400 przedsiębiorców, co stanowi około 0,2% ogółu przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim. Dzięki wykorzystaniu funduszy strukturalnych powstało i zapewne powstanie jeszcze wiele podobnych projektów. Ważne jest to, by ich zakresy działania były różne. Chociaż żyjemy w gospodarce rynkowej, w tym przypadku byłoby dobrze, gdyby w każdym województwie działał tylko jeden taki serwis/projekt/system. Pozwoliłoby to na scentralizowanie usługi i jednocześnie zapewnienie pełnej oferty miejsc pracy z jednej strony i osób zainteresowanych – z drugiej.

4. PODSUMOWANIE

Polscy przedsiębiorcy działający na małą skalę nie są przygotowani do zarządzania swoimi firmami, co wynika z ich profilu wykształcenia. Zarządzania uczą się na własnych błędach lub dzięki dokształcaniu i wsparciu oferowanemu przez różne instytucje. W wielu wypadkach, nie mogą jednak z tego korzystać z powodu braku czasu lub środków. Projekt „Czas zawodowców" dobrze wpisuje się w ich potrzeby i nie wymaga nakładów pieniężnych, a skorzystanie z niego (założenie konta i określenie profilu poszukiwanego stażysty/pracownika) zajmuje kilka minut. Zaproponowane rozwiązanie umożliwia ponadto mniej doświadczonym przedsiębiorcom określenie luki kompetencyjnej, przez dokonanie gotowego zestawu potencjalnych kompetencji, zarówno twardych, jak i miękkich. Z pewnością ułatwia to analizę zapotrzebowania na kompetencje pracownicze w firmie, wymuszając jednocześnie głębsze zastanowienie się nad przyszłymi potrzebami, związanymi z planami przedsiębiorstwa. Ten element wymuszonej analizy jest jedną z największych korzyści wynikających z zaproponowanego narzędzia wsparcia.

LITERATURA

1. Barrett, R., Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 307-320.
2. Chell, E., Elaine, A. (1994). Entrepreneurial attributes and managerial competence: an exploratory study. In: *VIII konferencja RENT*, Tampere, November.
3. Dess, G., Lumpkin, G. (2003). *Strategic managemenet: Creating competitive advantages.* Boston: McGraw-Hill Irwin.
4. Dominiak, P. et al. (2013). *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*. Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza.
5. Dunn, P., Short, L.E., Liang, K. (2008). Human resource management importance in small business. *Small Business Institute Journal*, 2, 1-22.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

6. Heneman, H., Berkle, R. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37, 53-74.
7. Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. *Edukacja a rynek pracy*, t. 1. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
8. Kotey, B., Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43, 16-40.
9. Kuriata, T. (2014). Wypowiedź dla Gazety Wyborczej. Pobrano z: http://wyborcza.pl/1,91446,16468742,PARP__okreslenie_kompetencji_pracownikow_daje_przewage.html (28.05.2015).
10. Martin G., Staines H. (1993). Managerial Competences in Small Firms. In: *Konferencja RENT VII Budapest*, November.
11. Mayson, S., Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
12. Mingotaud, F. (1994). *Sprawny kierownik, techniki osiągania sukcesów.* Warszawa: Poltex.
13. Rutherford, M., Buller, P., McMullen, P. (2003). Human resource management, problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, 42, 4, 321-335.
14. Wasilczuk, J.E. (2005). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw.* Gdańsk: Politechnika Gdańska.
15. Węcławska D. (2011). Przedsiębiorca to też człowiek. Rys demograficzny przedsiębiorców działających w Polsce. In: Brussa, A., Tarnawa, A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*.
16. Woodruffe C. (1991). Competence by any other name. *Personnel Management*, September, 30-33.

SUPPORT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE RECRUITMENT PROCESS

Small business owners do not attach too much importance to human resource management, this applies to all its components, including employment. They lack the skills, time and willingness to specify the missing competence and employees. The recruitment process usually takes place in a simplified, almost costless way, using family, friends or employment offices. This simplified way of management only gives the illusion of lower cost of enterprise operation. In the long term, it may pose a threat in the form of a mismatched employee. In case of smaller businesses it may be especially detrimental. The tool presented in the paper, developed within the *Time for Professionals* project and implemented in the Wielkopolska region, is an example of support for entrepreneurs in the recruitment process. Analysis of the specificity of management (or lack of it) of human resources in SMEs and the assumptions of the mentioned support tool made it possible to determine the benefits that the project will bring both in the short and in the long term.

Keywords: recruitment process, competences

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl