

Krzysztof Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
W SEKTORZE MŚP WOJEWÓDZTWA
PODKARPACKIEGO W WARUNKACH KRYZYSU**

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest charakterystyka działalności sektora MŚP w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w czasie, określanym jako warunki kryzysu. W oparciu o dostępne raporty z badań dokonano analizy wpływu kryzysu na zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze MŚP w województwie podkarpackim w odniesieniu do zmian w poziomie zatrudnienia, stosowania elastycznych form zatrudnienia, polityki szkoleniowej, kosztów płac oraz korzystania z pomocy w ramach pakietu antykryzysowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, sektor MŚP, kryzys.

1. Wstęp

Działalność przedsiębiorstwa odbywa się w określonych warunkach kreowanych przez otoczenie. Jego cechy, a także zjawiska czy procesy w nim zachodzące w różny sposób oddziałują na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa i procesy jemu właściwe. Ten wpływ staje się szczególnie odczuwany w sytuacji, kiedy zacierają się granice między samą organizacją i jej otoczeniem, a ono samo staje się coraz bardziej złożone, dynamiczne, zmienne. W takich warunkach zaplanowanie czy przewidzenie trendów rozwojowych wymaga nie tylko obszernej, niejednokrotnie specjalistycznej wiedzy, ale także otwartości umysłu, niestandardowego myślenia czy nawet trochę fantazji lub futuryzmu. Zmienność i złożoność otoczenia, jako determinanty funkcjonowania organizacji, we wszystkich jej obszarach, stają się powoli stałymi elementami działalności biznesowej i wymagają od menedżerów nieustannej uwagi, ze względu na możliwość pojawienia się zagrożeń dla działalności firmy. Zatem czym w takich warunkach jest kryzys?

Pogorszenie warunków działania jest szczególnie niebezpieczne dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Mimo że stanowią one olbrzymią siłę gospodarczą, ponieważ aż 99,9% wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce stanowi właśnie ten sektor, generują znaczną część produktu krajowego brutto (ok. 47%) oraz zatrudniają ok. 70% osób pracujących w sektorze przedsiębiorstw [www.gus.stat.

gov], to jednak stosunkowo niewielki potencjał finansowy i organizacyjny czyni te przedsiębiorstwa szczególnie podatnymi na zawirowania otoczenia. Trudności i zagrożenia powodują, że menedżerowie, chcąc przeczekać nie najlepszy dla rozwoju działalności czas lub oczekując poprawy warunków, koncentrują się na optymalizacji działalności operacyjnej i wdrażaniu programów redukcji kosztów [*Rok kryzysu...* 2009, s. 8]. Poszukiwanie możliwości ograniczania wydatków i źródeł oszczędności często rozpoczyna się od cięcia kosztów pracy. Czy jednak tym razem sektor MŚP postępuje zgodnie z tym schematem?

Celem artykułu jest charakterystyka działalności sektora MŚP w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w ostatnim czasie, charakteryzowanym jako warunki kryzysu. W oparciu o dostępne raporty z badań autorka czyni to w odniesieniu do sektora MŚP w województwie podkarpackim.

2. Kryzys a zarządzanie zasobami ludzkimi

Potocznie kryzys kojarzy się ze stanem zagrożenia, zmianą warunków na bardzo niekorzystne lub też sytuacją, z którą ciężko sobie poradzić. Samo słowo *kryzys* w ujęciu słownikowym oznacza moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu [Tokarski (red.) 1980, s. 404]. Natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstwa kategoria *kryzys* może być rozumiana nie tylko jako proces niekorzystnych zjawisk, ale także przełom pomiędzy fazami rozwoju czy problemem natury decyzyjnej [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 12]. W opinii R. Oldcorna kryzys stanowi wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających normalne funkcjonowanie organizacji lub mu zagrażających. Podobne podejście prezentuje Ch.F. Hermann, twierdząc, że jest to stan zagrażający przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, kryzys ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji [Wieczerzyńska 2009, s. 16]. Procesowy charakter kryzysu podkreśla K. Zimmiewicz, interpretując go jako ciąg zdarzeń mających miejsce w określonym czasie, stanowiących dla organizacji zagrożenie, a nawet uniemożliwiających jej egzystencję [Zimmiewicz 1990, s. 223-224].

Na potrzeby opracowania przyjęto rozumieć *kryzys* jako szczególny rodzaj warunków działalności przedsiębiorstw, zapoczątkowany w 2008 r. i charakteryzujący się perturbacjami na rynkach finansowych oraz spadkiem poziomu zaufania do podstawowych instytucji rynkowych [Orłowski i in. 2010, s. 16]. Wśród najważniejszych symptomów globalnego kryzysu należy wymienić: załamanie eksportu, ograniczenie przepływów inwestycji bezpośrednich w skali całego świata, kryzys zaufania na światowych rynkach finansowych, który spowodował drastyczne ograniczenie dostępu do prywatnego kapitału. Wszystkie te zjawiska doprowadziły do nasilenia kryzysu wewnątrz gospodarki każdego kraju, tj. osłabienia siły walut, wzrostu bezrobocia, problemów sektora finansowego, pogorszenia się sytuacji budżetowej, nastrojów firm i konsumentów [*Rok kryzysu...* 2009, s. 19].

Konsekwencje trudnych warunków działalności i poszukiwanie oszczędności nie omijają także zarządzania zasobami ludzkimi. W tym obszarze cięcia wydatków mogą dotyczyć:

- warunków i wielkości zatrudnienia, np. poprzez zwolnienia i ograniczanie liczby zatrudnionych, ale także poprzez zmianę warunków zatrudnienia na formy bardziej elastyczne, co umożliwi uniknięcie niektórych kosztów spadających na pracodawcę i daje alternatywę legalnego zakupu pracy jak najtaniej;
- kosztów realizacji polityki personalnej w odniesieniu np. do wydatków na rekrutację i selekcję, szkolenia, rezygnacji z niektórych narzędzi motywowania, wydatków na doskonalenie warunków pracy.

Często oszczędności w firmie rozpoczyna się właśnie od zarządzania zasobami ludzkimi, co wynika z tego, że niektóre inwestycje w tym zakresie może są ważne, ale niekoniecznie traktowane jako pilne. Firma nie odczuje natychmiast negatywnych skutków cięć wydatków na szkolenia pracowników czy poprawę warunków pracy. Jednak w dłuższym czasie polityka radykalnych oszczędności na pracownikach niesie ze sobą wysokie ryzyko powstania kryzysu w zakresie kapitału ludzkiego organizacji.

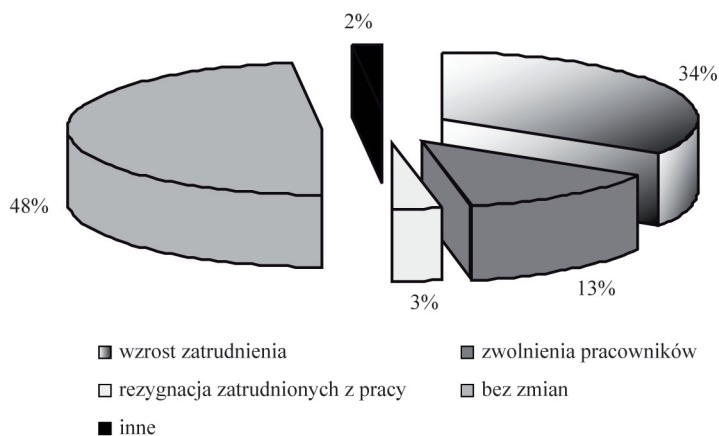
Kryzys zewnętrzny nie zawsze oznacza oszczędności na pracownikach. W wielu przypadkach może stać się bodźcem do zmian, restrukturyzacji przedsiębiorstwa, zmiany strategii działania. Wtedy w ramach zarządzania zasobami ludzkimi realizowanych jest wiele zadań związanych z przygotowaniem i implementacją zmian. Co więcej, sytuacja kryzysowa może być bodźcem do przebudowy całej polityki personalnej, którą trzeba dostosować do nowych warunków.

3. Kryzys a zmiany w stanie zatrudnienia w sektorze MŚP w regionie Podkarpacia

Podkarpacie nie należy do najbogatszych regionów Polski: w 2007 r. na 275 regionów UE (NUTS 2) zostało sklasyfikowane w ostatniej dziesiątce najbiedniejszych regionów Unii i na ostatnim miejscu wśród 16 województw (kryterium oceny była wartość wytworzonego PKB na 1 mieszkańca) [*Badania adaptacyjności...* 2010, s. 13]. Również wysokość przeciętnego wynagrodzenia jest jedną z najniższych w kraju, a stopa bezrobocia wyższa niż średnia dla całego kraju. Jak zatem warunki kryzysu gospodarczego wpłynęły na zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących w takich właśnie warunkach?

Próbie odpowiedzi na to pytanie autorka podjęła na podstawie badania adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw zrealizowanego w ramach grantu badawczego przez Małopolski Instytut Gospodarczy. Próba obejmowała 400 przedsiębiorstw, pomijając jednak samozatrudnionych, wśród nich 26,5% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 46,5% firmy małe i 25,5% średnie (1,5% to brak danych), a badanie dotyczyło problemów w zarządzaniu w okresie 2008 r. i pierwszej połowy 2009 r.

Badania wskazują, że polski sektor MŚP preferuje pasywne metody radzenia sobie z sytuacją kryzysową, polegające na poszukiwaniu oszczędności i racjonalizacji wydatków [Rok kryzysu... 2009, s. 8; Orłowski i in. 2010, s. 28]. Ze względu na to, że koszty pracy są jednym z ważniejszych elementów kosztów przedsiębiorstwa, to właśnie tam rozpoczyna się poszukiwanie doraźnych oszczędności, które w dłuższej perspektywie wcale nie muszą się nimi okazać, niosąc ze sobą poważne niebezpieczeństwa związane ze zbyt pochopnym zwalnianiem cennych dla firmy pracowników [Creating People... 2009, s. 2]. Sposób, w jaki firmy z regionu podkarpackiego zmieniały zatrudnienie w sytuacji kryzysu, prezentuje rys. 1. Okazuje się, że sytuacja kryzysowa nie wywołała lawiny zwolnień w małych i średnich firmach województwa podkarpackiego, zaledwie co ósme z badanych przedsiębiorstw zdecydowało się na ten krok. Jeżeli odnieść tę informację do poziomu bezrobocia, to należy stwierdzić, że stopa bezrobocia na Podkarpaciu w 2008 r. wynosiła 13,0%, a rok później 15,5% (w odniesieniu do kraju było to odpowiednio 9,5 oraz 11,9%, zatem dynamika była zbliżona) [www.gus.stat.gov].



Rys. 1. Zmiany w stanie zatrudnienia badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Badania adaptacyjności... 2010, s. 25].

Można zatem przypuszczać, że wzrost bezrobocia w regionie był wywołany głównie przez firmy duże, sektor publiczny lub też stosowanie elastycznych form zatrudnienia, które pozwala zmniejszyć stan zatrudnienia, nie wykazując tego jako zwolnienia.

Obserwowane symptomy spowolnienia gospodarczego zmuszają menedżerów do podejmowania działań zapobiegawczych. Zapytano zatem menedżerów o opinię na temat zaproponowanych sposobów przeciwdziałania pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Okazuje się, że zwolnienia pracowników są środkiem

zapobiegającym pogorszeniu się sytuacji finansowej dla ok. 15% badanych przedsiębiorstw. Wydaje się, że pracodawcy mają świadomość konsekwencji derekrutacji i traktują ją raczej w kategoriach *ostatniej deski ratunku*. Pogłębiona analiza danych wskazuje, że spośród 61 firm dopuszczających zwolnienia jako sposób poprawy sytuacji finansowej znajduje się 28 przedsiębiorstw z sekcji *przetwórstwo przemysłowe* i 18 należących do sekcji *handel i naprawa*. Być może ze względu na silne powiązania kooperacyjne oraz właścicielskie z firmami zagranicznymi, te branże ucierpiały najbardziej wskutek światowego kryzysu [*Badania adaptacyjności...* 2010, s. 77]. Autorzy raportu wskazują także na większą skłonność do zwalniania w firmach średnich, a więc największych w badanej populacji, mających większe rezerwy kadrowe i większe możliwości ich ograniczania.

4. Warunki pracy i zatrudnienia w sytuacji kryzysu w sektorze MŚP na Podkarpaciu

Jednym ze sposobów radzenia sobie z sytuacją kryzysową jest zwiększenie elastyczności organizacji. W dużej mierze elastyczność ta związana jest z elastycznością zatrudnienia: firmy dążą do tego, aby bez większych kłopotów i kosztów oraz w zależności od pojawiających się potrzeb móc zatrudnić i zwolnić pracowników. Jest to właśnie główne uzasadnienie wzrostu popularności elastycznych form zatrudnienia w warunkach intensywnych zmian i turbulentnego otoczenia. Wydawać by się mogło, że warunki kryzysu jeszcze mocniej zachęcą do stosowania tego rodzaju form zatrudnienia. Okazuje się, że jednak nie: prawie 87% badanych przedsiębiorstw nie wprowadziło żadnych elastycznych form zatrudnienia. Jedynie ok. 3% wprowadziło pracę tymczasową i 4% zastosowało krótszy czas pracy oraz ok. 1% wprowadziło telepracę [*Badania adaptacyjności...* 2010, s. 25-26].

W dobie gospodarki opartej na wiedzy do rangi priorytetowego zadania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi urasta dbałość o rozwój i doskonalenie pracowników. Podejście do tego problemu podkarpackich przedsiębiorstw sektora MŚP w warunkach kryzysu ilustrują wskaźniki z zakresu polityki szkoleniowej (tab. 1).

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że kryzys nie wyhamował znacząco działalności szkoleniowej badanych przedsiębiorstw. Co więcej, część z nich nawet rozwinęła aktywność w tym zakresie. Dotyczy to zwłaszcza szkoleń zawodowych, gdzie prawie 30% badanych firm odnotowało zwiększenie tego rodzaju szkoleń dla pracowników. Wydaje się, że przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w dwóch czynnikach: po pierwsze sytuacja na rynku pracy i brak wysoko kwalifikowanych pracowników zmuszają firmy do rozwiązania problemu we własnym zakresie. Badania wskazują bowiem, że brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach może być traktowany jako zagrożenie dla funkcjonowania firmy [Orłowski i in. 2010, s. 37]. Po drugie, firmy miały możliwość skorzystania ze wsparcia finansowego z programów unijnych, również

w zakresie działalności szkoleniowej. Prawdopodobnie był to istotny czynnik, który zaważył na tym, że firmy, nie chcąc tracić możliwości skorzystania z dofinansowania, nie rezygnowały ze szkoleń.

Tabela 1. Aktywność szkoleniowa badanych przedsiębiorstw w latach 2008-2009

W zakresie marketingu	[%]	W zakresie informatyki	[%]
Wzrost	15,8	Wzrost	16,5
Spadek	1,3	Spadek	0,5
Bez zmian	70,3	Bez zmian	70,3
W zakresie zarządzania		Szkolenia zawodowe	
Wzrost	13,8	Wzrost	29,3
Spadek	0,8	Spadek	0,8
Bez zmian	73,5	Bez zmian	63,5
W zakresie finansów			
Wzrost	15,3		
Spadek	1,5		
Bez zmian	70,8		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Badania adaptacyjności..., s. 27-29], (brakujący do 100 odsetek stanowią braki danych).

Oprócz oceny częstotliwości szkoleń respondenci w ramach badania zostali zapytani o opinię na temat inwestowania w kapitał ludzki (szkolenia, kursy, studia itp.) jako głównego rodzaju inwestycji w przedsiębiorstwie. „Umiarkowanie często” wskazywali, że właśnie takie przedsięwzięcia zakończyli (15,5%) lub są w trakcie ich realizacji (11,75%), natomiast 11,25% planuje tego rodzaju inwestycje. Zwraca uwagę wysoki odsetek braku danych przy tym pytaniu – 57,5% (230 firm) [Badania adaptacyjności... 2010, s. 95]. Wydaje się, że struktura odpowiedzi na analizowane pytanie oddaje nastroje przedsiębiorstw, bardzo bliskie stanowi zawieszenia. Co oznacza, że menedżerowie koncentrują się na działaniach, które muszą w danym momencie wykonać, ale nie są w stanie ocenić jeszcze jednoznacznie, jakie rzeczywiste zagrożenia niesie ze sobą kryzys.

Respondentów zapytano także o ocenę wpływu kosztów pracy na sytuację finansową firmy. Okazuje się że dla 50% badanych małych i średnich przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego wzrost kosztów pracy miał związek z sytuacją finansową firmy, a jedynie 2% odnotowało spadek kosztów pracy [Badania adaptacyjności... 2010, s. 67-68]. Powodem wzrostu wydatków na wynagrodzenia wydaje się sytuacja na rynku pracy i presja płacowa obserwowana przed 2009 r., będąca następstwem zmiany rynku pracodawcy w rynek pracownika. Nie bez znaczenia jest

tutaj także bardzo niski poziom płac w regionie, co dodatkowo może wzmocniać presję ze strony pracowników. Ankietowane przedsiębiorstwa zostały zapytane także, czy obniżenie płac jest dobrym środkiem poprawy sytuacji finansowej. Jedyne 12% (48 firm) dopuszcza taką możliwość, a spośród nich po 15 reprezentuje sekcje *przetwórstwo przemysłowe* oraz *handel i naprawy*, a 10 *budownictwo*, czyli branże (z wyjątkiem budownictwa), w których częściej postrzegano derekrutację jako sposób na poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Rząd stara się wspierać działalność sektora MŚP w sytuacji kryzysu, wprowadzając przepisy prawne czy oferując świadczenia, których celem jest złagodzenie jego negatywnych skutków [Ustawa... 2009]. Spośród 400 badanych przedsiębiorstw 24% (96 firm) zadeklarowało chęć skorzystania z nowych rozwiązań przewidzianych w ramach tzw. pakietu antykryzysowego, a 70,5% respondentów nie jest zainteresowanych proponowanym wsparciem. Zakres wykorzystanej pomocy ilustruje tab. 2.

Tabela 2. Deklaracja badanych firm w zakresie korzystania z pakietu antykryzysowego (w %)

Wyszczególnienie	Tak	Nie
Korzystanie z wydłużonego okresu rozliczeniowego	37,5	49,0
Dofinansowanie szkoleń pracowników	35,4	53,1
Dopłata do wynagrodzenia w ramach tzw. postojowego	21,9	60,4

Strukturę liczonego w odniesieniu do 96 przedsiębiorstw deklarujących gotowość skorzystania z rozwiązań oferowanych w ramach pakietu antykryzysowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Badania adaptacyjności..., s. 43-45].

Przedstawione dane wskazują, że firmy z sektora MŚP w województwie podkarpackim nie są zbyt zainteresowane korzystaniem z oferty pomocy ze strony rządu. Wynikać to może z niedostosowania pomocy do oczekiwań przedsiębiorców, zawiłych i skomplikowanych procedur lub też najprościej – firmy nie chcą korzystać z oferowanej pomocy, bo jej nie potrzebują.

5. Wnioski

Działalność każdego przedsiębiorstwa determinują nie tylko warunki globalne, lecz także, i to w dużym stopniu, czynniki lokalne, zwłaszcza jeśli chodzi o sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Kryzys stanowi zagrożenie egzystencji firm, ale dla wielu może stanowić okazję do strategicznej odnowy. W przypadku firm reprezentujących sektor MŚP na Podkarpaciu można powiedzieć, że brak jest oznak radykalnych oszczędności i ograniczania działalności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy te nie zwalniają na masową skalę, z dystansem podchodzą

do elastycznych form zatrudnienia, nie rezygnują z kształcenia pracowników. Ale czy jest to krok w kierunku strategicznej odnowy? Być może pytanie jest zadane zbyt wcześnie, a firmy czekają na dalszy rozwój wypadków i sytuacja nie zmusza ich jeszcze do podejmowania radykalnych kroków. Choć można pokusić się o postawienie wniosku, że przedsiębiorstwa mocniej związane z gospodarką światową, mocniej odczuwające skutki kryzysu wykazują większą skłonność do oszczędności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

Badania adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych. Raport z badań, Małopolski Instytut Gospodarczy, Rzeszów 2010.

Creating People Advantage In Times of Crisis. How to Address Challenges in the Recession, The Boston Consulting Group, March 2009.

Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.

Rok kryzysu. Co dalej?, Raport PricewaterhouseCoopers 2009.

Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, DzU Nr 125, poz. 1035.

Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.

www.gus.stat.gov.

Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN THE SMES IN PODKARPACIE PROVINCE IN THE CRISIS CONDITIONS

Summary: The article is a contribution to the characteristics of activities of small and medium enterprises at Podkarpackie province within the area of human resources management during the crisis time. The author, on the ground of available data, presents the approach of SMEs to changing of the level of employment, flexibilities of employment, development policy, as well as labour costs and using of government support.