

Joanna Cewińska
Katarzyna Wojtaszczyk

Rozdział 11

Zarządzanie ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP

Modele zarządzania zasobami ludzkimi w MSP

Pozyskiwanie i adaptacja pracowników w sektorze MSP

Rozwój pracowników sektora MSP

Wprowadzenie	353
11.1. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP	354
11.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach	355
11.3. Sposoby pozyskiwania i adaptacji pracowników w sektorze MSP	358
11.4. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie w sektorze MSP	367
11.5. Rozwój pracowników sektora MSP	375
11.6. Derekrutacja	382
Ćwiczenia	384
Bibliografia	384

Wprowadzenie

Dla małych firm czasami ludzie są jedynym prawdziwym kapitałem i, podejmując decyzje, powinno się brać ich pod uwagę w pierwszej, a nie w ostatniej kolejności [Stredwick 2005, s. 7]. Niestety, w firmach sektora MSP

brakuje systematycznego podejścia do kwestii zasobów ludzkich i strategii biznesowych; koncentrują się one przede wszystkim na codziennej działalności [...]. Właściciele MSP często uważają instrumenty zarządzania za zbyt abstrakcyjne lub zbyt biurokratyczne. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi MSP są najczęściej pozostawione same sobie, gdyż w wielu z nich nie ma odpowiednich tradycji w tym względzie, a często również informacji, narzędzi, specjalistycznej wiedzy i niezbędnego wsparcia [Farvaque *et al.* 2011, s. 30].

Celem rozdziału jest przedstawienie technik, jakie warto wykorzystać w zarządzaniu ludźmi w firmach sektora MSP. Kolejne części tekstu poświęcono następującym zagadnieniom:

- specyfice zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP,
- modelom zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- sposobom pozyskiwania i adaptacji pracowników w sektorze MSP,
- motywowaniu, wynagradzaniu i ocenianiu w MSP,
- rozwojowi pracowników sektora MSP,
- derekrutacji w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Ponadto zwrócono uwagę na metody tradycyjne, bardziej znane i te, które zaczynają być stosowane w związku z wykorzystaniem technologii informatycznych i komunikacyjnych w celu tworzenia struktur umożliwiających koordynowanie procesów zarządzania ludźmi.

Przykład 1

Istota zasobów ludzkich w organizacji

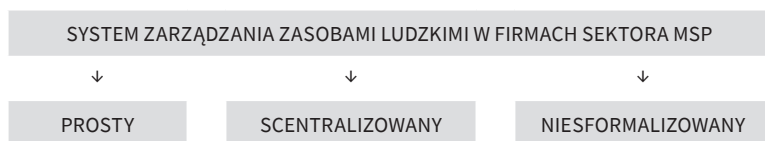
Z konkurencją można wygrać jakością oferowanych usług czy towarów, ale przede wszystkim jakością kapitału ludzkiego, który ma istotny wpływ na szeroko rozumiany rozwój firmy. A kapitał ludzki powinien być nie tylko łatwo dostępny, ale przede wszystkim zmotywowany i zaangażowany. Taki pracownik zapewnia nie tylko wysoką jakość pracy i terminowość, a co za tym idzie,

zadowolenie klientów, lecz także wypracowywane *know-how* firmy, innowacyjność i dbałość o zasoby. Pracownik to również najlepsza z możliwych inwestycji i reklama przedsiębiorstwa, przekładająca się na zwiększenie zainteresowania tak klientów, jak i potencjalnych pracowników, chcących pracować w tej konkretnej firmie. Ale żeby przyciągnąć najlepszych z możliwych pracowników, trzeba stać się dla nich atrakcyjnym pracodawcą.

Źródło: Szczesniak (red.) [2015], s. 12.

11.1. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) w małych i średnich przedsiębiorstwach jest i powinno być nieco odmienne od zarządzania zasobami ludzkimi w dużych organizacjach [Leszczewska 2010, s. 90]. Różnice dotyczą zarówno samej filozofii zsl [Bańka 2002, s. 28], jak i metod oraz środków przeznaczanych na procesy zarządcze. W małych i średnich firmach zsl spełnia takie same funkcje, jak w podmiotach dużych. Jednak w mniejszych organizacjach system zsl jest zazwyczaj prosty, scentralizowany, mało sformalizowany (rys. 11.1). Charakterystyczną cechą jest szeroka treść pracy na stanowiskach (bardziej złożony zakres prac niż w dużych przedsiębiorstwach) [Sidor-Rządkowska 2010, s. 24].



Rysunek 11.1. Cechy systemu zsl w małych i średnich organizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oleksyn [1998], s. 207.

W małych i średnich przedsiębiorstwach nie można w bezpośredni sposób wykorzystywać metod, technik i koncepcji zarządzania ludźmi, które sprawdziły się lub zostały opracowane na potrzeby dużych firm [Wiśniewski 2013, s. 9]. Powodem takiego stanu rzeczy są:

- niska świadomość właścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, co implikuje małą skłonność do ponoszenia kosztów związanych z wdrażaniem metod i narzędzi zsl,

- niechęć do angażowania zasobów w przedsięwzięcia związane z zarządzaniem zasobami ludzkim, wynikająca z braku bezpośredniego przełożenia efektów działań związanych z kadrami na rezultaty w postaci zysku ekonomicznego w krótkim okresie,
- odmienne poglądy na temat źródeł powodzenia i przewagi konkurencyjnej firm z sektora MSP [Gołembski 2011, s. 33].

11.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Najmniejsze firmy rzadko mają w swoich strukturach działy personalne. Obowiązki administrowania sprawami pracowniczymi powierzane są osobom, dla których stanowią zadanie dodatkowe i które często nie mają wystarczających kwalifikacji w tym zakresie [Sidor-Rządkowska 2010, s. 38–39].

Przykład 2

Modele zarządzania ludźmi w sektorze MSP

„W firmie nie ma działu HR. Każdy dział zajmuje się zarządzaniem personalnym we własnym zakresie. Dla właścicieli przedsiębiorstwa ważna jest atmosfera pracy, żeby wszyscy czuli się zadowoleni i wygrani, dlatego starają się uporządkować tę sferę”.

Średnie przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe, zatrudniające zależnie od sezonu 30–40 pracowników w różnym wieku, nie ma usystematyzowanego zarządzania pracownikami. Najważniejsze decyzje podejmuje prezes zarządu. Firma zauważyła potrzebę ustrukturyzowania i uporządkowania tego obszaru, inaczej wygląda zarządzanie pracownikami produkcji, inaczej – działu handlowego, co widać np. podczas rekrutacji, ponieważ preferencje i sposoby rekrutacji różnią się dość znacznie. Zauważono też, że zmiany wymagają m.in. obowiązujące w firmie zasady premiowania. Bardzo potrzebna jest poprawa komunikacji. Część pracowników jest mało zaangażowana, zatrudnieni nie informują o popełnionych błędach, jest dosyć dużo reklamacji, o których prezes dowiaduje się od klientów. Dlatego podjęto decyzję o opracowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: Szczęśniak (red.) [2015], s. 19.

W niektórych małych i średnich przedsiębiorstwach tworzone są samodzielne stanowiska ds. kadrowych, a nawet działy personalne, choć z reguły są one raczej niewielkie, a ich działalność ogranicza się

do podstawowych funkcji. Na czele działów mogą stać menedżerowie zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli w firmie nie ma kierownika personalnego, to jego rolę może pełnić sam właściciel. Jednak wymaga to od niego niezbędnej wiedzy i umiejętności. Optymizmem napawają wyniki badań wskazujące, że coraz więcej właścicieli małych i średnich firm poszerza swoją wiedzę w zakresie zarządzania ludźmi [*Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP* 2015].

Przykład 3

Wzbogacanie wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi przez właścicieli firm MSP

Właściciele prężnie rozwijającej się firmy edukacyjnej udało się stworzyć doskonałą placówkę zatrudniającą świetną kadrę. Placówka uznawana jest za najlepszą na terenie gminy tak pod względem metodycznym, jak i kadrowym. Ważne było, aby tę doskonałą kadrę zatrzymać oraz podtrzymać wysoki poziom zmotywowania i zaangażowania. Dobrym pomysłem okazało się skorzystanie z możliwości rozwoju przez uczestnictwo w projekcie X i stworzenia programu kierującego swoją uwagę na pracowników, ich potrzeby i motywacje, a jednocześnie porządkującego i formalizującego wzajemne relacje pomiędzy właścicielką a zatrudnionymi pracownikami.

Źródło: Szcześniak (red.) [2015], s. 21.

Decyzję o utworzeniu działu zsz należy podejmować, mając na uwadze wielkość firmy, jej strategię, model zarządzania ludźmi i wynikający z tego modelu zakres działań oraz analizując koszty i korzyści wynikające z funkcjonowania takiej komórki organizacyjnej. Na ogół pracownicy działu realizują czynności związane z dwoma obszarami [Sidor-Rządkowska 2010, s. 40]:

- 1) administracją kadrowo-płacową (tzw. twarde aspekty zarządzania ludźmi),
- 2) pozyskiwaniem, motywowaniem, ocenianiem i rozwojem pracowników (miękkie aspekty zarządzania ludźmi).

„Innym możliwym rozwiązaniem jest przekazywanie uprawnień i odpowiedzialności w obszarze zarządzania ludźmi kierownikom liniowym – bezpośrednim przełożonym pracowników zatrudnionych w organizacji, co odpowiada współczesnym założeniom zarządzania zasobami ludzkimi, w myśl których każdy menedżer jest menedżerem personalnym” [Sidor-Rządkowska 2010, s. 46].

Jeszcze innym rozwiązaniem jest korzystanie z outsourcingu usług personalnych. Firmy zajmujące się doradztwem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mogą wspierać małe i średnie przedsiębiorstwa w niemal każdym aspekcie procesu kadrowego, czyniąc działania personalne bardziej profesjonalnymi [*Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP* 2015].

Decydując się na outsourcing związany z zarządzaniem ludźmi, warto rozważyć zalety i wady takiego rozwiązania (tab. 11.1).

Tabela 11.1. Zalety i wady outsourcingu funkcji personalnej

Zalety	Wady
Niższe koszty realizacji usług	Możliwość utraty kontroli nad sposobem zarządzania ludźmi
Dostęp do specjalistów	Koszty rozpoczęcia współpracy
Przerzucenie odpowiedzialności za jakość usług na partnera	Utrata pracy przez osoby zajmujące się sprawami personalnymi
Odciążenie własnych pracowników lub uniknięcie konieczności zatrudnienia specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi	Wybór niewłaściwego usługodawcy (np. niska jakość usług), konsekwencje w przypadku zaniedbania przez usługodawcę obowiązków, gdy firma nie zabezpieczy się na tę okoliczność
Możliwość zapewnienia poufności w odniesieniu do wynagrodzeń	Brak doświadczenia we współpracy z firmą outsourcingową (konieczność zapewnienia sobie doradcy, który przygotowuje umowę o świadczeniu usług outsourcingowych)
Ograniczenie ryzyka nieznamomości lub niewłaściwego zinterpretowania przepisów	Konieczność wyznaczenia pracownika firmy do nadzoru współpracy z firmą outsourcingową

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sidor-Rządkowska [2010], s. 54–58.

Przykład 4

Korzyści współpracy z doradcami zewnętrznymi

Jedna ze średnich firm skorzystała z okazji do przedyskutowania z zarządem, z udziałem eksperta zewnętrznego, strategii firmy i dopracowania w ramach strategii procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Firma oczekiwała także wskazówek, jak zbudować system motywacyjny, system ocen i system rekrutacji. Działania te udało się zrealizować, co podniosło profesjonalizm zarządzania firmą.

Inna mała firma oczekiwała przede wszystkim sugestii odnośnie do systemu motywacyjnego, bo zdaniem przedstawiciela firmy dotychczasowe rozwiązania nie sprawdzały się. Firma ta miała problemy z wprowadzeniem systemu premiowego opartego na wynikach, ponieważ trudno było określić indywidualny wkład poszczególnych pracowników. Wprowadzony przy pracach nad strategią system ocen pracowników i oparty na nim system motywacyjny usprawnił system zarządzania zasobami ludzkimi.

Z kolei mała firma produkcyjna, aby nadążyć za oczekiwaniami klientów, potrzebowała pracowników nie tylko z najwyższymi kwalifikacjami, lecz także zmotywowanych, chcących rozwijać swoje umiejętności, z wyobraźnią, a przede wszystkim lojalnych. Niestety, standardy pracy w branży był odwrotne. Porzucanie miejsca pracy, brak dbałości o powierzone materiały i narzędzia, brak inicjatywy i zaangażowania, próby przechwycenia klienta to podstawowe problemy,

z którymi zetknęli się właściciele. Kilkakrotnie podejmowali próbę reorganizacji pracy w firmie i ustalenia obowiązujących zasad, ale żadna nie przyniosła oczekiwanego rezultatu. Dopiero spotkanie z doradcą i szczerza rozmowa dały nadzieję na zmiany. Właściciele wdrażając procesy standardu, mają nadzieję, że przedsiębiorstwo – przy znaczącym udziale pracowników – rozwinię się jeszcze bardziej i będzie mogło nadążyć za potrzebami rynku, a pracownikom da satysfakcję pracy w dobrze zarządzanej, efektywnej, doceniającej pracę firmie.

Źródło: Szczesniak (red.) [2015], s. 20–21.

11.3. Sposoby pozyskiwania i adaptacji pracowników w sektorze MSP

Sukces każdej firmy zależy od zatrudnionych w niej pracowników. Pozyskiwanie kadry nie jest łatwe. Pierwszy krok to planowanie zatrudnienia, czyli określanie potrzeb kadrowych w wymiarze ilościowym i jakościowym. Na tym etapie istotne jest dokonanie analizy pracy pod kątem stworzenia opisu stanowiska i profilu kandydata, który ma na nim pracować. Opis stanowiska powinien zawierać: nazwę stanowiska, opis relacji danej osoby z innymi, zależności służbowe, zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, wymagania kwalifikacyjne, informacje o warunkach pracy i związanych z nimi wymaganiach psychofizycznych. Z kolei w profilu kandydata warto przedstawić podstawowe wymagania, stawiane osobie najbardziej przydatnej do wykonywania określonych w opisie stanowiska czynności, w zakresie: wykształcenia, doświadczenia zawodowego, umiejętności, cech osobowych. Opis stanowiska jest podstawowym narzędziem w zarządzaniu ludźmi i jest wykorzystywany przy realizacji niemal każdej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Umożliwia on:

- określenie „wkładu” stanowiska w realizację celów firmy,
- planowanie rekrutacji i selekcji,
- kontrolę realizacji celów organizacji,
- przeprowadzanie oceny pracy,
- podejmowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń,
- określanie potrzeb szkoleniowych,
- eliminowanie sytuacji konfliktowych, wynikających z posiadania niepełnych danych o zadaniach na konkretnym stanowisku.

Opis stanowiska pracy ułatwia pracownikowi również poznanie charakteru i zakresu zadań przewidzianych na danym stanowisku, a także jego miejsca oraz roli w organizacji, co sprzyja zrozumieniu kryteriów oceny i rozwijaniu motywacji wewnętrznej.

Opis stanowiska pracy

Konstruując opisy stanowisk, warto unikać zawyżania lub zaniżania wymagań, opierania się na stereotypach i kierowania się potrzebami danego kierownika, a nie organizacji.

Etapy procesu pozyskiwania pracowników

Kolejnymi etapami procesu pozyskiwania pracowników są:

- wybór sposobu (źródła) rekrutacji,
- przygotowanie narzędzi rekrutacji,
- przeprowadzenie rekrutacji,
- opracowania procedury określającej liczbę etapów oraz metody i techniki weryfikujące przydatność kandydatów,
- zastosowanie metod i technik w celu zebrania informacji o kandydatach,
- ocena kandydatów na podstawie informacji zebranych w trakcie selekcji,
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu osoby, która w największym stopniu spełnia wymagania stanowiska pracy.

Poszukując kandydatów, można skorzystać z następujących źródeł rekrutacji:

- media społecznościowe,
- portale z ofertami pracy,
- strony firmowe/zakładka „kariera”,
- wirtualne targi pracy,
- wirtualne biura karier,
- crowdsourcing,
- kontakty z instytucjami kształcącymi (np. szkołami wyższymi),
- „otwarte drzwi”, tj. spotkania na terenie firmy poświęcone jej działalności i możliwościom, jakie oferuje przyszłym pracownikom,
- networking,
- ogłoszenia w prasie codziennej, fachowej, radiu i telewizji,
- agencje pracy tymczasowej,
- firmy doradztwa personalnego,
- wewnętrzne bazy danych (informacje o osobach wcześniej ubiegających się o przyjęcie do pracy).

Małym firmom szczególnie polecana jest rekrutacja internetowa (e-rekrutacja) ze względu na jej zalety, tj.:

Zalety rekrutacji internetowej

- prosty i szybki sposób umieszczania ogłoszeń,
- niższy koszt publikacji ofert w sieci niż w innych mediach,
- możliwość wykorzystania internetowych portali z ofertami do promocji wizerunku firmy (profesjonalny, ciekawy wygląd ofert, szczegółowa i wiarygodna treść, charakter stanowisk),
- możliwość dotarcia bezpośrednio do grup docelowych.

Planując selekcję, należy określić, za pomocą jakich technik można najlepiej ocenić umiejętności, cechy, zakres wiedzy poszczególnych kandydatów oraz jakie są możliwości ich wykorzystania w firmie (ze względu na koszty, umiejętności i uprawnienia osób w zakresie posługiwania się nimi). Do technik selekcji zalicza się:

- dokumenty aplikacyjne (*curriculum vitae*, kwestionariusz osobowy, świadectwa pracy, dyplomy i zaświadczenia o ukończonych szkoleniach, świadectwa zdrowia itp., zaświadczenie o niekaralności),
- referencje (listowne, telefoniczne),
- rozmowę kwalifikacyjną i wywiad zawodowy (bezpośrednie, telefoniczne, poprzez komunikatory),
- testy, np. badające zdolności werbalne (tworzenie wyrazów, synonimów, antonimów, porządkowanie wyrazów, uzupełnianie ciągów liter, czytanie ze zrozumieniem), zdolności numeryczne (proste działania, uzupełnianie ciągów liczbowych, porównywanie liczb), zdolności przestrzenne (przemieszczanie przedmiotu w wyobraźni), pamięć (umiejętność szybkiego zapamiętywania), rozumowanie (zdolności rozwiązywania problemów), zdolności obserwacji (dostrzeganie podobieństw i różnic oraz związków pomiędzy elementami); testy psychologiczne: testy osobowości, badające uczciwość, zainteresowania, testy osiągnięć, testy motywacji,
- Assessment Center (centrum/ośrodek oceny).

W odpowiedzi na ofertę pracy kandydaci najczęściej przekazują swoje CV.

Pierwszy etap selekcji polega na analizie CV i innych dokumentów aplikacyjnych, o ile takie były wymagane. Spośród zgłoszeń należy wybrać najciekawsze pod kątem wymagań stanowiska pracy, a ich autorów zaprosić do kolejnych etapów. Polecaną techniką selekcji do dalszej weryfikacji jest wywiad zawodowy, czyli świadomie i celowo kierowany przez osobę rekrutującą dialog, umożliwiający zdobycie istotnych informacji pozwalających zweryfikować określone kompetencje, doświadczenie, wiedzę merytoryczną i nastawienia kandydata do pracy. Celem wywiadu zawodowego jest uzyskanie informacji stanowiących uzupełnienie danych zawartych w życiorysie (CV), testach psychologicznych i merytorycznych, czy też referencjach od poprzednich pracodawców.

Innym sposobem sprawdzenia przydatności kandydata są referencje. Korzystniej jest pozyskać opinie podczas bezpośredniego kontaktu (telefon, komunikator). Warto jednak uświadomić sobie, czego chce się dowiedzieć o kandydacie, przygotować zestaw pytań, (unikając pytań sugerujących), pamiętać, by nie skłaniać rozmówcy do przedstawienia opinii, którą chciałoby się usłyszeć, przedstawić swoje ewentualne

Tradycyjna droga komunikacji zastępowana jest kontaktem z pracodawcą za pomocą: poczty elektronicznej, komunikatorów (Skype, Messenger), wizytówek online, forów dyskusyjnych, serwisów blogowych. Tradycyjne CV zastępowane jest życiorysem w formie infografiki, prezentacji multimedialnej, filmu, strony WWW.

Tabela 11.2. Rodzaje wywiadów

Nazwa	Cel	Pytania
Wywiad sytuacyjny	Poznanie opinii kandydata na temat jego zachowania się w krytycznych sytuacjach, jakie miały miejsce na stanowisku, o które ubiega się kandydat.	Jak poradził(a)by sobie Pan(i) z takim problemem? Jak zachowałaby się Pan(i) w takiej sytuacji?
Wywiad kompetencyjny STAR	Pozyskanie informacji od kandydata na temat sposobu, w jaki osiągał rezultaty w poprzednim miejscu pracy w oparciu o schemat: S – SITUATIONS – sytuacje T – TASKS – zadania A – ACTIONS – działania R – RESULTS – rezultaty	Czy był(a) Pan(i) w takiej sytuacji? Jakie zadania Pan (i) wówczas realizował(a)? Jakie działania Pan(i) podejmował(a), by zrealizować te zadania? Jakie były rezultaty tych działań?
Opisowy wywiad wzorców zachowań	Ustalenie przyczyn wyboru określonego kierunku kariery zawodowej (koncentracja na istotnych zdarzeniach, związanych z zmianami w życiu kandydata) w celu prognozowania możliwych reakcji kandydata na przyszłe trudności i wyzwania, które pojawią się na ścieżce jego kariery zawodowej.	Co zdecydowało o wyborze przez Pana(ią) kierunku kształcenia (szkoły, uczelni)? Co skłoniło Pana do wyboru firmy X jako miejsca pracy? Jakie były powody odejścia z firmy X?

Źródło: Rozmowa kwalifikacyjna, <http://www.competitiveskills.pl/rekrutacja/rozmowa-kwalifikacyjna.html> (dostęp: 30.06.2015).

wątpliwości dotyczące kandydata. Można zapytać o to: jak długo trwała współpraca z osobą, która ubiega się o pracę w naszej firmie, co należało do jej obowiązków, czym się wyróżniła, jakie są jej szczególne umiejętności, jakie są jej mocne i słabe strony, jak była oceniana jako współpracownik lub przełożony, w jakiej sytuacji nastąpiło rozstanie z poprzednim pracodawcą.

Kolejną techniką są praktyczne sprawdziany „mierzące” poziom wiedzy i umiejętności zawodowych: scenki symulujące rozmowy z klientami, sprawdziany wiedzy z zakresu marketingu, posługiwanie się wybranymi technikami marketingowymi, analiza sprawozdań, sporządzanie dokumentacji, raportu, przygotowanie prezentacji, rozwiązywanie konkretnego problemu.

Po zebraniu istotnych informacji następuje ich analiza i ocena. Jest etap doboru, w którym określa się stopień przydatności kandydatów dla firmy i podejmuje decyzję o przyjęciu tego spośród nich, który w największym stopniu spełnił przyjęte kryteria.

Rzetelnie zrealizowany proces pozyskiwania pracowników zwiększy prawdopodobieństwo przyjęcia odpowiednich osób, usprawni proces

wdrażania nowego pracownika do firmy, wpłynie pozytywnie na jego postawę wobec pracy (jego motywację, satysfakcję, zaangażowanie) oraz efekty pracy, zmniejszy poziom fluktuacji i poprawi wizerunek przedsiębiorstwa w jego otoczeniu. Mając na uwadze kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy (w myśl założeń idei Candidate Experience, czyli rekrutacji przyjaznej kandydatom), warto poszukiwać rozwiązań, których celem jest spowodowanie, by wrażenia i doświadczenia kandydata wyniesione z udziału w procesie rekrutacyjnym i pierwszym etapie zatrudnienia na danym stanowisku były jak najlepsze, zarówno w stosunku do przebiegu procesu naboru, jak i do pracodawcy.

W małych i średnich przedsiębiorstwach utrzymanie pracownika wiąże się niekiedy z dużymi kosztami, toteż przedsiębiorcy decydują się na zawieranie takich umów z pracownikami, które pozwolą te koszty zredukować (umowa zlecenie, umowa o dzieło).

Po zatrudnieniu konkretnej osoby następuje etap wprowadzenia do pracy (adaptacji). Celami tego etapu są:

1. Złagodzenie obaw i niepokoju, zmniejszenie napięcia i stresu związanego z podjęciem nowej pracy.
2. Udzielenie podstawowych informacji niezbędnych do wykonywania pracy; pokazanie, jak rozwiązywać problemy w pracy i osiągać jak najlepsze wyniki.
3. Uzyskanie efektywności nowo przyjętych pracowników w możliwie najkrótszym czasie.
4. Przyspieszenie procesu uczenia się.
5. Przekazanie wzorów zachowań, które będą od pracownika wymagane w przyszłości oraz wykształcenie przyjaznej postawy wobec firmy i zespołu.
6. Wzrost integracji nowo przyjętego pracownika z zespołem, poczucia przynależności do firmy, poprawa atmosfery w pracy.
7. Zwiększenie poziomu zadowolenia i motywacji nowo zatrudnionego.
8. Wzrost zaangażowania nowo przyjętego pracownika.
9. Stabilizacja kadr, zmniejszenie poziomu fluktuacji związanej z brakiem przystosowania (ograniczenie prawdopodobieństwa szybkiego odejścia).
10. Zmniejszenie kosztów i niedogodności związanych z szybkim odchodzeniem nowo przyjętych osób (kosztów rekrutacji nowych pracowników, szkolenia i adaptacji, dodatkowego nadzoru i korekty błędów itp.).
11. Sondowanie potencjału i aspiracji pracowników.

12. Ustalenie kontraktu psychologicznego (niepisanej umowy wymiany między pracownikiem i pracodawcą, obejmującej wzajemne wymagania i oczekiwania).

Adaptacja może mieć charakter spontaniczny lub planowy. W przypadku adaptacji spontanicznej nowo zatrudniony nie ma zapewnionego wsparcia organizacyjnego, samodzielnie pozyskuje informacje o środowisku pracy, obowiązujących normach, wartościach, zwyczajach, zadaniach. Ten rodzaj wdrażania może spowodować pozyskanie niepełnych informacji, a w konsekwencji stworzenie przez nowego pracownika nieprawdziwego obrazu firmy. Adaptacja planowa ma na celu zmniejszenie ryzyka niezaadaptowania pracownika w firmie. Wymaga ustalenia i wdrożenia odpowiedniego programu adaptacji pracowniczej, na tyle elastycznego, by można go było dostosować do poszczególnych pracowników. W procesie planowego wdrożenia można wykorzystać różne taktyki.

Taktyki adaptacji

Tabela 11.3. Taktyki adaptacyjne

Typ adaptacji	Charakterystyka
Adaptacja grupowa	Skierowana do kilku osób przyjętych w tym samym czasie i objętych tymi samymi zadaniami adaptacyjnymi, np. udział w szkoleniu.
Adaptacja indywidualna	Gromadzenie przez nowego pracownika unikalnych doświadczeń, odmiennych od tych zdobywanych przez innych wprowadzanych pracowników.
Adaptacja formalna Adaptacja nieformalna	Nowi pracownicy są oddzieleni od innych pracowników i poddani szkoleniu. Nie wymaga oddzielenia nowo zatrudnionych od pozostałych pracowników; zapewnienie przyjaznego klimatu dla nowych pracowników, uczenie się roli zawodowej metodą prób i błędów.
Adaptacja etapowa Adaptacja losowa	Wykonywanie zadań z przyjętym planem i informowanie pracownika o czynionych postępkach oraz zaliczeniach poszczególnych etapów. Zadania i procedury pracownik może wykonać w dowolnej kolejności i z zastosowaniem dowolnych metod, samodzielnie kształtując proces przyswajania wiedzy i umiejętności.

Źródło: http://www.governica.com/Adaptacja_pracownika (dostęp: 30.06.2015).

Przebieg i efekty adaptacji uzależnione są od zaangażowania w ten proces różnych podmiotów i realizacji przez te podmioty zadań związanych z wdrożeniem nowo przyjętego pracownika (tab. 11.4).

W okresie adaptacji stosuje się **różne metody** [Syper-Jędrzejak 2013, s. 498–499]:

Metody w okresie adaptacji

1. Powitanie nowego pracownika:
 - list powitalny (lub telefon) od właściciela/menedżera,
 - zaproszenie na rozmowę do właściciela/menedżera,
 - powitalny komunikat na ekranie komputera,

Tabela 11.4. Podmioty adaptacji i ich zadania

Podmiot	Zadania
Dział kadr	• organizowanie i koordynowanie szkoleń adaptacyjnych, • doradzanie menedżerom liniowym w zakresie tworzenia programów dostosowanych do indywidualnych stylów uczenia się nowych pracowników, uwzględniających potrzeby organizacji i stanowiska pracy, • pozyskiwanie środków na szkolenia adaptacyjne, • proponowanie metod i technik adaptacyjnych
Bezpośredni przełożony	• stworzenie programu adaptacji dostosowanego do indywidualnych potrzeb nowego pracownika, uwzględniającego wymagania danego stanowiska pracy, zespołu i przedsiębiorstwa, • przedstawienie podstawowych informacji o firmie i pracy, którą nowy pracownik będzie wykonywał, • zapoznanie nowego uczestnika zespołu z warunkami pracy, • wskazanie standardów pracy i zachowań wymaganych od pracownika w przyszłości, • zapoznanie pracownika z możliwościami rozwoju, zasadami organizacji szkoleń, trybem awansowania, • przedstawienie pracownika pozostałym uczestnikom zespołu, • przydzielenie opiekuna w sytuacji, gdy roli tej nie będzie pełnił przełożony; opiekunem może zostać doświadczony pracownik danej komórki, posiadający odpowiednie cechy osobowe, nastawienie i umiejętności, • ustalenie celów i zadań, które nowy pracownik będzie realizował w początkowych etapach pracy oraz sposobu i częstotliwości przeglądu postępów, • monitorowanie i wspieranie rozwoju nowego pracownika poprzez regularne spotkania, ocenę postępów i wyznaczanie kolejnych zadań
Opiekun	• zapoznanie nowego kolegi z formalnymi i nieformalnymi regułami obowiązującymi w firmie i dziale, • ułatwianie nawiązywania kontaktów z innymi pracownikami, • fachowe wsparcie przy realizacji zadań; w razie potrzeby wyjaśnianie, instruowanie, doradzanie, • udzielanie wsparcia nowemu koledze w pracy, zachęcanie go do samodzielnego rozwiązywania problemów i kreatywności, • informowanie o postępach, chwalenie, a w sytuacji gorszego wykonania zadania – udzielanie stosownych wskazówek dotyczących poprawy • okazywanie zainteresowania
Współpracownicy	• udział w programie adaptacji (np. noszenie identyfikatorów z nazwiskami), • pomoc w poznaniu niepisanych zasad obowiązujących w firmie, • przychylny stosunek do nowego pracownika
Nowy pracownik	• aktywne uczestniczenie w procesie wdrażania, • przyjęcie odpowiedzialności za uczenie się, rozwój umiejętności, nabywanie doświadczenia, • korzystanie z różnorodnych okazji do nauki, • budowanie sieci kontaktów wśród ludzi, którzy mogą wspomóc w trakcie procesu wprowadzania, • prowadzenie rejestru doświadczeń związanych z adaptacją, który stanie się podstawą rozmowy podsumowującej

Źródło: opracowanie własne.

- e-mail z notatką dotyczącą nowego pracownika rozesłany do współpracowników,
 - spotkanie integracyjne,
 - przedstawienie nowo zatrudnionego współpracownikom.
2. Przekazanie informacji o firmie:
 - spacer wirtualny po firmie,
 - informator adaptacyjny w formie tradycyjnej lub elektronicznej,
 - pokaz filmowy,
 - szkolenie,
 - informacje w intranecie dotyczące procedur obowiązujących w firmie.
 3. Wdrażanie do pracy na stanowisku:
 - szkolenie BHP,
 - obserwacja,
 - instruktaż,
 - pokaz,
 - *job shadowing*,
 - zadania zlecone,
 - zastępstwa,
 - rotacja pracy,
 - udział w zespole projektowym.
 4. Rozwój:
 - szkolenia, np. z komunikacji, pracy w zespole,
 - rozmowy z przełożonym,
 - coaching,
 - mentoring,
 - informator dotyczący zasad awansowania i udziału w szkoleniach,
 - e-learning,
 - test wiedzy i umiejętności,
 - quiz.

Przykład 5

Staż typu *job shadowing*

Job shadowing to bardzo prosta metoda. Jeden pracownik przedstawia drugiemu wszystkie aspekty ich pracy. Stażysta uczy się przez obserwację i instruktaż. Proces dobrze sprawdza się w integracji i szkoleniu nowych pracowników. Jest to przy tym bardzo ekonomiczny sposób podejścia do szkolenia wewnętrznego. W przypadku luksusowego hotelu metoda ta spotkała się z bardzo dużym uznaniem. Kierownik recepcji tak ilustruje proces odbywania stażu przez nowych pracowników: „Nowi członkowie personelu... Jedyny sposób, w jaki naprawdę mogą

się czegoś nauczyć, to praca z innymi recepcjonistami, a więc uczenie się od siebie nawzajem”. W przypadku osoby zajmującej się czyszczeniem podłóg: „Gdy jest się stażystą, wówczas inni pokazują, jak należy wykonać daną czynność, i można od razu przejść ich technikę pracy”.

Źródło: Farvaque et al. [2011], s. 56.

Okres adaptacji powinien zakończyć się oceną pracownika i jego postępów. O wynikach tej oceny bezpośredni przełożony powinien poinformować pracownika w trakcie rozmowy podsumowującej etap wprowadzenia do pracy. Rozmowa taka może zostać przeprowadzona w oparciu o następujący plan:

1. Analiza i ocena przez kierownika realizowanych przez pracownika celów i zadań, zachowania pracownika (kultury osobistej, zachowania wobec przełożonych, współpracowników, klientów, wiedzy o firmie i regułach jej funkcjonowania).
2. Ocena przebiegu procesu adaptacji przez pracownika (mocne i słabe strony, zidentyfikowanie zadań najchętniej wykonywanych i tych, które nie stanowią problemu oraz zadań sprawiających największe trudności czy wykonywanych mniej chętnie, stopień integracji z zespołem).
3. Przedstawienie przez pracownika wniosków i pomysłów, jakie nasuwały się mu w okresie adaptacji oraz oczekiwań w związku z pracą.
4. Podsumowanie przez kierownika okresu adaptacji.
5. Przedstawienie pracownikowi planów zawodowych i kierunków dalszego rozwoju.

Przykład 6

Adaptacja w Firmie X

Dzień pierwszy

Szkolenie dla nowych pracowników połączone z prezentacją filmową, poświęcone firmie, jej historii, działalności, strukturze organizacyjnej, zwyczajom i wzorcom kulturowym, przekazanie nowo zatrudnionym informatora adaptacyjnego. Omówienie warunków zatrudnienia (m.in. zarobki, szkolenia, organizacja pracy, zasady bezpieczeństwa) w trakcie spotkania z bezpośrednim przełożonym.

Dzień drugi

Wprowadzenie do zespołu przez bezpośredniego przełożonego, omówienie zasad współpracy i komunikowania się, zakresu zadań i odpowiedzialności, celów do osiągnięcia w pierwszym miesiącu pracy; przydzielenie nowemu pracownikowi opiekuna. Omówienie z opiekunem rozkładu dnia pracy, zwyczajów obowiązujących w dziale.

Kolejne dni w pierwszym miesiącu

Udział w pracy zespołu pod kierunkiem opiekuna, analiza zdobywanych doświadczeń podczas dyskusji z opiekunem, wyjaśnianie, doradzanie. W połowie miesiąca spotkanie nieformalne uczestników zespołu, mające na celu integrację nowego pracownika z pozostałymi jego członkami. Przegląd postępów z kierownikiem, określenie celów do realizacji w drugim miesiącu.

Miesiąc drugi

Praca w zespole przy realizacji wspólnego projektu, samodzielne rozwiązywanie problemów. Na koniec drugiego miesiąca – ocena osiągnięć pracownika przez kierownika działu, przedstawienie wyników oceny pracownikowi, analiza zdobytych doświadczeń i zachowania pracownika, w razie potrzeby określenie pożądanych zmian, formułowanie planu działania oraz kierunków rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

11.4. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie w sektorze MSP

Motywowanie to jedna z funkcji kierowniczych, polegająca na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy oraz postępowanie ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących. W procesie motywowania stosuje się różnorakie narzędzia (tab. 11.5), które – wzajemnie ze sobą powiązane – składają się na system motywacyjny danej organizacji.

Środki
motywowania

Tabela 11.5. Środki motywowania

Kryterium podziału	Rodzaje środków motywowania	
	niższego rzędu	wyższego rzędu
Rodzaj zaspokajanych potrzeb		
Kierunek oddziaływania	bodźce pozytywne	bodźce negatywne
Zakres oddziaływania	bodźce wewnętrzne	bodźce zewnętrzne
Sposób oddziaływania	indywidualne	zespołowe
Forma	płacowe	pozapłacowe

Źródło: opracowanie własne.

W małych i średnich przedsiębiorstwach system motywowania opracowywany jest na ogół dla wszystkich pracujących, bez uwzględnienia specyficznych potrzeb konkretnych osób [Zakrzewska-Bielawska 2007,

s. 85]. Najczęściej bazuje on na stosowaniu środków o charakterze płacowym, czyli wynagradzaniu.

Przykład 7

Oczekiwania pracowników małej firmy związane z motywowaniem

Badania empiryczne prowadzone w jednej z firm sektora MSP w Polsce wykazały – co okazało się zaskakujące dla kierownictwa tego przedsiębiorstwa – że wynagrodzenie nie znajduje się w grupie czynników najbardziej motywujących do pracy. Pracownicy tej firmy oczekują od pracodawcy: opieki medycznej (59%), elastycznego czasu pracy (49%), uznania za pracę (38%). Ze względu na fakt, że jednym z głównych motywatorów wskazywanych przez pracowników był elastyczny czas pracy, którego wdrożenie nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów, w firmie zdecydowano się na wprowadzenie tego rozwiązania.

Źródło: Gołębowski [2011], s. 38.

Wynagrodzenie to okresowe świadczenie majątkowe, przysługujące za pracę świadczoną w ramach prawnego stosunku pracy, odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości. Oznacza to, że pracodawca musi wypłacić pracownikowi wynagrodzenie za pracę, a pracownik nie może się go zrzec [Borkowska 2012, s. 15]. Konkretnie rozwiązania w zakresie wynagrodzeń określane są w układach zbiorowych pracy, zaś w organizacjach, w których do zawarcia takich układów nie doszło, pracodawca ma obowiązek ustalenia regulaminu wynagrodzeń.

Wynagrodzenie

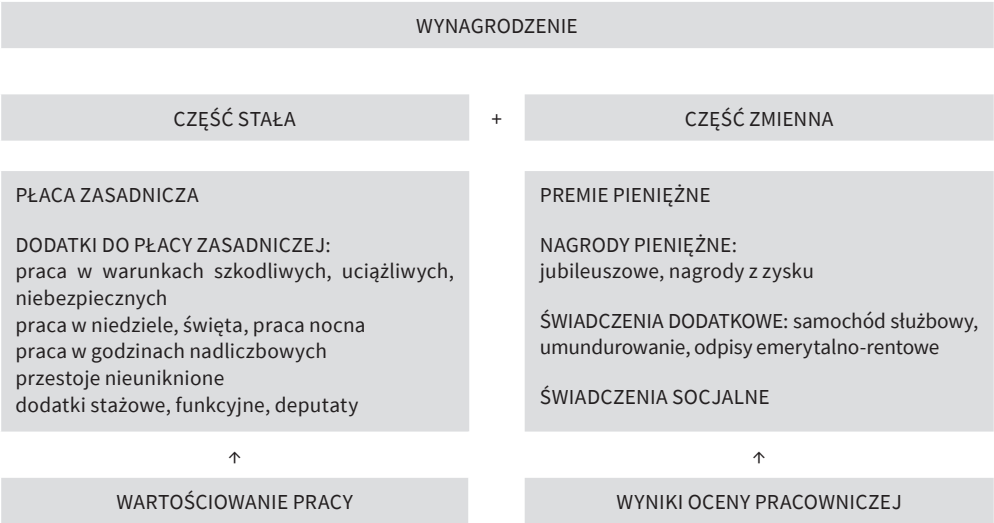
Wynagrodzenie składa się zwykle z części stałej i zmiennej. Część stała obejmuje płacę zasadniczą wraz z dodatkami, a część zmienna to różnego rodzaju nagrody (rys. 11.2).

Zgodnie z metodyką kształtowania wynagrodzeń, przyjmuje się, iż część stała powinna być ustalana na podstawie wyników wartościowania pracy, natomiast część zmienna – na podstawie wyników ocen pracowniczych.

Wartościowanie (kwalifikowanie) to proces ustalania trudności pracy wykonywanej na danym stanowisku w celu określenia wynagrodzenia zasadniczego. Odnosi się do bezosobowych wymogów pracy, co oznacza, że nie ma związku z indywidualną efektywnością pracownika. Istnieją dwie grupy metod wartościowania stanowisk pracy:

Metody wartościowania stanowisk pracy

- 1) metody syntetyczne, według których stanowiska są badane i porównywane bez wartościowania ich elementów składowych,
- 2) metody analityczne, według których stanowiska są wartościowane na podstawie jednego lub kilku kryteriów (syntetycznych, analitycznych lub częściowych).



Rysunek 11.2. Struktura wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.

W firmach, w których liczba zatrudnionych nie przekracza 200 osób, sprawdzają się przede wszystkim syntetyczne (nieanalityczne) metody wartościowania, a szczególnie rangowanie i porównywanie czynników [Stredwick 2005, s. 135–136].

Tylko niewielki odsetek (poniżej 10%) polskich firm sektora MSP wartościuje pracę. Pozwala to postawić tezę, że problematyka kwalifikowania pracy nie jest znana kadrom zarządzającym tych przedsiębiorstw [Juchnowicz 2004, s. 170].

Tabela 11.6. Charakterystyka sumarycznych metod wartościowania pracy wykorzystywanych w firmach sektora MSP

Rangowanie	Najprostsza i najbardziej subiektywna technika wartościowania. Na podstawie opisów pracy stanowiska są szeregowane według stopnia ich trudności – od najtrudniejszego do najłatwiejszego (lub odwrotnie). Wykorzystywane techniki: porównywanie parami, metoda ekspertów.
Porównywanie czynników	Polega na ocenie czynników utrudnień oraz stworzeniu hierarchii stanowisk wzorcowych (kluczowych) ze względu na trudność pracy i przypisaniu im wartości pieniężnej. Etapy wartościowania metodą porównywania czynników: 1) dobór stanowisk kluczowych (<i>benchmarks</i>), 2) określenie czynników utrudnień, 3) podział obecnej płacy na każdym stanowisku kluczowym między czynniki utrudnień, 4) ułożenie pozostałych stanowisk pracy na skali porównawczej ze względu na każdy czynnik utrudnień.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borkowska [2012], s. 124–127.

Motywowanie pracowników może mieć różny charakter. Ze względu na ograniczenia finansowe małych i średnich przedsiębiorstw warto odwoływać się do niematerialnych sposobów pobudzania motywacji zatrudnionych i zwiększania ich zaangażowania. Zaleca się stawianie motywujących celów, rozliczanie wyników pracy, dopasowanie zakresu obowiązków i struktury zadań do potrzeb, aspiracji i możliwości pracowników, zachęcanie pracowników do podejmowania decyzji, komunikowanie pracownikom znaczenia ich pracy, przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych, dbanie o kulturę i atmosferę pracy, stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju, wspomaganie równowagi praca – życie i docenianie wysiłków pracowników. Sposobami na wyrażanie uznania mogą być: odwiedziny właściciela na stanowiskach pracy i prowadzenie rozmów z pracownikami o ich codziennych problemach zawodowych, obiad z właścicielem i kadrą menedżerską wyższego szczebla dla wyróżniających się pracowników, list gratulacyjny, dyplom itp. dla wyróżniających się pracowników, konkursy dla pracowników, bony dla pracowników na produkty produkowane/sprzedawane przez firmę, świętowanie urodzin pracowników poprzez wręczenie kartki, kwiatów bądź firmowego gadżetu, a przede wszystkim proste słowo: „dziękuję”. Zmotywowany i zaangażowany pracownik jest wartością dla firmy: dostrzega problem i proponuje rozwiązania, bierze odpowiedzialność za zmiany i je wprowadza, szuka wyzwań, pomaga innym z własnej inicjatywy, wypowiada się z dumą o firmie (por. <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf>, dostęp: 13.05.2013).

Przykład 8 **Delegowanie uprawnień**

Właściciele małej firmy z branży reklamowej zostali bardzo ciężko doświadczeni przez nierzetelnych i nieuczciwych pracowników, których konsekwencje działań ponoszą do dziś, tak w sferze materialnej, jak i emocjonalnej. Choć nie wyrażone wprost, to właśnie problemy emocjonalne, rzutujące na organizację pracy w firmie, sprawiły, że właściciele zdecydowali się na udział w projekcie. Życzeniem właścicieli było uporządkowanie zasad związanych z pracą, wynagrodzeniami, rekrutacją, motywowaniem i egzekwowaniem pracy pracowników. Jednak podczas pierwszego spotkania z doradcą okazało się, że żadne, nawet najlepsze procedury, nie wpłyną na pracowników, dopóki nie zmieni się podejście właścicieli i nie zdołają ponownie zaufać swoim pracownikom, delegując na nich część odpowiedzialności, kompetencji i uprawnień. Dzięki rozmowie, w trakcie której omawiane były kolejne standardy, właściciele zrozumieli, że skupianie wszystkich kompetencji w rękach dwóch bardzo już zajętych osób (właścicieli), zdjęcie z pracowników odpowiedzialności za wykonywaną pracę i lęk przed delegowaniem uprawnień,

powstrzymują firmę od rozwoju, a im samym zamiast satysfakcji z pracy i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, dodają zmartwień i problemów, które w dłuższej perspektywie mogą wpłynąć na likwidację firmy.

Źródło: Szcześniak (red.) [2015], s. 22.

Przykład 9

Dylematy motywowania

Właściciel małej firmy produkcyjno-instalacyjnej codziennie zmagał się z brakiem motywacji i roszczeniowym nastawieniem pracowników, którzy swoją pracę zwykli traktować jak karę lub stosowane wobec nich restrykcje. Motywacja ożywała na krótko przy okazji wypłaty pensji i premii. Jednak pracodawca ma świadomość, że pracownicy nie współtworzą firmy i nie są w stanie zrozumieć relacji pomiędzy wypłacanymi sobie pensjami czy premiami a liczbą obsłużonych klientów, wykonanych zleceń, brakiem reklamacji itp. Właścicielowi [...] zależało przede wszystkim na skutecznym zmotywowaniu pracowników za pomocą szerszej i skuteczniejszej gamy motywatorów niż pieniądze oraz na uświadomieniu pracownikom funkcjonujących w firmie zależności, których wypadkową jest otrzymywana przez nich pensja.

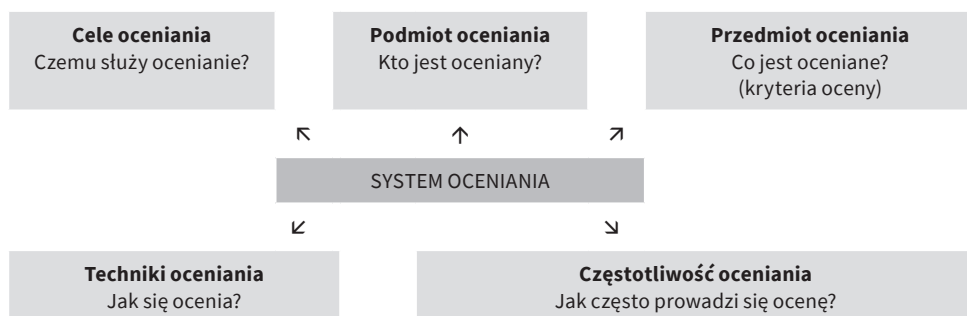
Źródło: Szcześniak (red.) [2015], s. 21.

Ocenianie pracowników to każda procedura zmierzająca do zebrania, sprawdzenia, porównywania, przekazywania, aktualizacji i wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych w organizacji. Polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej opinii o pracownikach; wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy.

Ocena
pracowników

Ocena pracownika dokonywana jest „na bieżąco”, w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego (obserwowanie zachowań pracownika; sposobów, w jaki rozwiązuje problemy i jak radzi sobie z różnymi sytuacjami itp.). Co pewien czas, w ściśle określonych odstępach czasowych (najczęściej rocznych), powinna być przeprowadzana ocena podsumowująca – przy pomocy sformalizowanych procedur i narzędzi. Aby wyniki oceny mogły być wykorzystane do podejmowania decyzji personalnych, ocenianie kadr powinno mieć charakter systemowy (rys. 11.3).

Decydując się na prowadzenie systematycznej oceny okresowej, w pierwszej kolejności warto rozważyć celowość tego działania. Wyniki oceny mogą być wykorzystane w planowaniu zatrudnienia, rozwoju i wynagradzania pracowników oraz ich zwalniania. Są również podstawą prowadzenia rozmów oceniająco-rozwojowych, w trakcie których kierownicy udzielają pracownikom informacji zwrotnej na temat



Rysunek 11.3. Specyfika systemów wynagrodzeń w MSP

Źródło: opracowanie własne.

ich pracy, informują zatrudnionych o ich mocnych i słabszych stronach oraz omawiają kierunki doskonalenia.

Rzetelne prowadzenie oceniania wymaga określenia zasad postępowania:

Zasady
oceniania

- powszechności, oznaczającej, że ocenie podlegają wszyscy pracownicy,
- systematyczności, zakładającej prowadzenie ocen w sposób ciągły, w określonych terminach,
- adekwatności, wyrażającej się w dostosowaniu kryteriów oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania,
- elastyczności, polegającej na różnicowaniu kryteriów w stosunku do poszczególnych grup pracowniczych,
- jawności, zgodnie z którą pracownicy powinni być informowani o celach, kryteriach i wynikach oceny oraz procedurze odwoławczej,
- prostoty, oznaczającej, że będzie on zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nim przez oceniających,
- fachowości, zakładającej przygotowanie ocenających w zakresie opracowania i wykorzystania narzędzi oceny,
- formalizacji, tj. prowadzenia oceny przy pomocy arkusza mającego charakter dokumentu.

Istotne jest określenie przedmiotu oceny, czyli sformułowanie kryteriów oceniania. Mogą to być kryteria kwalifikacyjne, efektywnościowe, behawioralne i osobowościowe. Kolejnym krokiem jest precyzyjne określenie, kto i kogo ma oceniać. W tradycyjnym ujęciu oceny dokonuje bezpośredni przełożony. Można jednak włączyć do procesu oceniania pracownika (samoocena), współpracowników i klientów.

Należy również zdecydować o sposobie dokonywania oceny zgodnym z ustalonymi wcześniej celami oceniania, czyli wybrać technikę

oceniania. Wybór odpowiedniej techniki decyduje o sposobie zbierania informacji, formie ich prezentacji oraz interpretacji. Do relatywnych technik oceniania zalicza się: ranking, porównywanie parami, metodę rozkładu normalnego. Drugą grupę stanowią absolutne techniki oceny. Należą do nich: ocena opisowa, punktowa skala ocen, skala ważona, testowa metoda oceniania, skale behawioralne, technika zdarzeń krytycznych, Assessment Center.

Częstotliwość przeprowadzania oceny uzależniona jest od specyfiki instytucji oraz jej doświadczeń w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej stosuje się roczne, lecz można spotkać także kwartalne, półroczne czy dwuletnie systemy oceniania. Częściej ocenia się: osoby nowo zatrudnione; te, które wcześniej otrzymały niskie noty; pracowników, co do których mamy wszelkie wątpliwości i tych, których zamierzamy zwolnić.

Chcąc oceniać pracowników, należy się do tego przygotować, aby uniknąć błędów, których skutkiem mogą być niesprawiedliwe, krzywdzące oceny i niewłaściwe decyzje. Do typowych błędów zalicza się:

- nieznanomość celów, kryteriów i technik oceniania,
- brak akceptacji przez pracowników podlegających ocenie,
- niewłaściwe wykorzystywanie wniosków z oceny,
- zastosowanie nieodpowiednich kryteriów i narzędzi oceny,
- niewłaściwe udzielanie informacji zwrotnej oraz prowadzenie rozmowy oceniającej,
- brak zmian w istniejącym systemie,
- sugerowanie się jedną tylko cechą dodatnią lub ujemną ocenianego i uogólnianie na tej podstawie całej oceny (tzw. efekt halo),
- nieróżnicowanie ocen,
- różnicowanie ocen wynikające z nadmiernej surowości lub pobłażliwości,
- uśrednianie oceny będącej skutkiem niechęci bądź braku gotowości do różnicowania osiągnięć ocenianych i używania skrajnych ocen,
- ocenianie przez pryzmat samego oceniającego (tzw. błąd kontrastu i podobieństwa),
- sugerowanie się poprzednimi ocenami, opiniami innych, własnymi odczuciami i uprzedzeniami.

Aby zminimalizować opory pracowników wobec oceniania i uzyskać od nich akceptację prowadzonych działań, warto:

- przedstawić im zamiar wprowadzenia systemu ocen okresowych (zasad, kryteriów, technik i procedury),
- stworzyć możliwości zgłaszania przez pracowników uwag na temat projektowanego systemu oceniania,

- włączyć pracowników w przygotowanie systemu ocen, szczególnie w etap projektowania kryteriów.

W sektorze MSP ocenianie pracowników często przybiera formę nieformalizowaną, jednak kierownicy dostrzegają potrzebę formalizowania tego typu działań [*Raport końcowy z badań jakościowych...* 2011, s. 24]. Formalizacja powinna dotyczyć wszystkich składowych systemu oceny. Dobrze sprawdza się systematyczne prowadzenie rozmów oceniających.

Rozmowa oceniająca (tab. 11.7) umożliwia obu stronom obiektywne określenie mocnych stron pracownika i obszarów wymagających poprawy, możliwości wykorzystania jego potencjału; pomaga kierownikowi w wytyczeniu planu rozwoju i ścieżki kariery zawodowej pracownika; pozwala zmotywować pracownika do podjęcia nowych wyzwań, poprawienia jakości i wydajności pracy; umożliwia kierownikowi podjęcie decyzji dotyczących ewentualnych awansów i podwyżek na podstawie obiektywnych kryteriów.

Tabela 11.7. Etapy rozmowy oceniającej

Przygotowanie i przebieg rozmowy oceniającej	
Przed	Zebrać dane dotyczące działań i wyników pracownika. Przypomnieć sobie przed spotkaniem zakres zadań/obowiązków pracownika. Upewnić się, czy pracownik zna i rozumie cele rozmowy, kryteria oceny itp. Dać pracownikowi czas na przygotowanie się do rozmowy. Przygotować stosowne formularze.
W trakcie	Stworzyć atmosferę współpracy. Dokonać analizy stanu obecnego. Poprosić pracownika o dokonanie samooceny. Poinformować pracownika o wyniku oceny. Poprosić pracownika o przedstawienie uwag i oczekiwań. Zaproponować plan działania (obszary wymagające poprawy, oczekiwane przez kierownictwo rezultaty, sposoby korygowania dotychczasowych działań, termin realizacji). Wyznaczyć cele i zadania na następny okres. Podsumować spotkanie i zmotywować pracownika do dalszej pracy.
Po	Warto zastanowić się, czy: • stworzyłem odpowiednią atmosferę? • byłem przygotowany? • pracownik był przygotowany? • nakłoniłem pracownika do rzeczowej i wyczerpującej oceny? • otrzymałem informację zwrotną na temat sposobu, w jaki kieruję pracownikami? • w rozmowie trzymaliśmy się konkretów? • pracownik poznał wszystkie obszary wymagające poprawy? • rozmowa była konstruktywna?

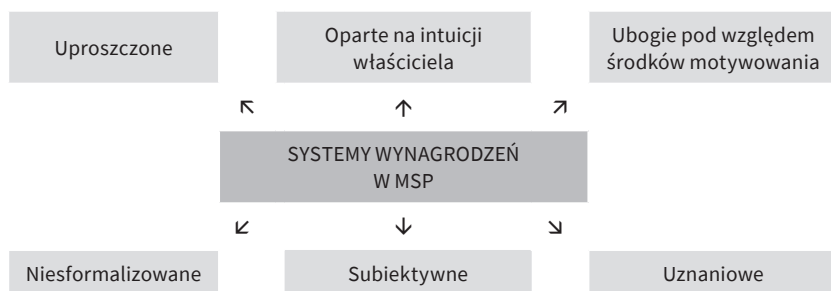
Źródło: opracowanie własne.

W trakcie rozmowy oceniającej nie powinno się: poddawać ocenie osobowości pracownika, porównywać pracownika z innymi osobami, obarczać pracownika odpowiedzialnością za sprawy, na które nie ma wpływu, kłócić się z pracownikiem na temat oceny jego pracy, popełniać błędów w ocenie (dokonywać jej w sposób nieobiektywny).

Badania empiryczne prowadzone w Polsce [Gruza 2004, s. 192] wskazują, że:

- 94% zatrudnionych w sektorze MSP otrzymuje tylko wynagrodzenie zasadnicze,
- 30% stosuje regularne ocenianie.

Taka sytuacja sprawia, że systemy wynagrodzeń w sektorze MSP kształtują się w sposób przedstawiony na rys. 11.4.



Specyfika systemów wynagradzania w MSP

Rysunek 11.4. Specyfika systemów wynagrodzeń w MSP

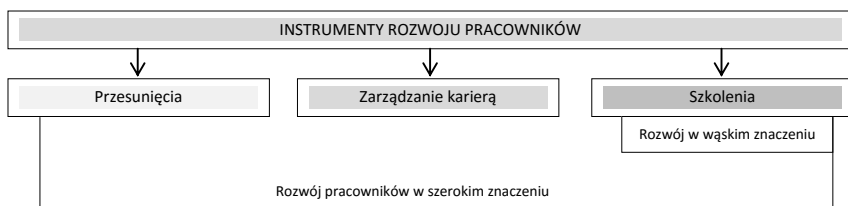
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz [2004], s. 167.

11.5. Rozwój pracowników sektora MSP

Rozwój pracowników można rozumieć szeroko lub wąsko. W szerokim znaczeniu rozwój pracowników oznacza każdą zmianę w stanie osobowym organizacji, która dokonuje się poprzez różnorakie działania, lecz do najważniejszych z nich należy zaliczyć: przesunięcia kadrowe, zarządzanie karierą oraz szkolenia. Przygotowywanie, realizowanie oraz ocenianie szkoleń stanowi z kolei synonim wąsko rozumianego rozwoju zasobów ludzkich [Armstrong 2000, s. 425].

W małych i średnich przedsiębiorstwach nie ma tradycji w rozwijaniu pracowników. Im mniejszy jest przedsiębiorca, tym mniejszą wagę przywiązuje do inwestycji w zasoby ludzkie, które traktuje często na równi z innymi czynnikami produkcji [Wiatrak 2005, s. 6]. Dlatego też w sektorze MSP najczęściej stosowaną formą rozwoju są szkolenia.

Definicja rozwoju pracowników w szerokim i wąskim znaczeniu

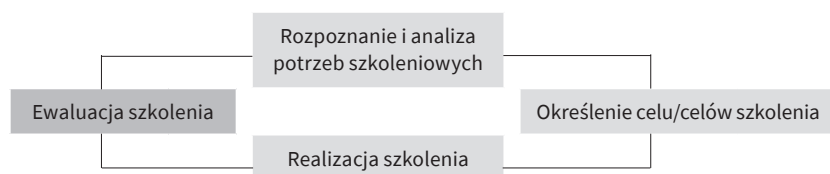


Rysunek 11.5. Instrumentarium rozwoju pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Pod pojęciem szkolenia rozumie się proces (rys. 11.6) celowego wzbogacania wiedzy, umiejętności oraz kształtowania postaw i zachowań pracowniczych niezbędnych z punktu widzenia teraźniejszych i przyszłych potrzeb organizacji, a także samych zatrudnionych [Armstrong 2000, s. 451].

Szkolenia
pracowników



Rysunek 11.6. Proces szkolenia pracowników

Źródło: Stredwick [2005], s. 121.

Trzeba pamiętać, że w małych firmach koszt szkolenia na osobę jest wyższy niż w dużych przedsiębiorstwach, a straty w działaniu ze względu na konieczność oddelegowania pracowników na szkolenie mogą być większe (trudniej ich zastępować). Krótko mówiąc, ekonomicznie przedsięwzięcie szkoleniowe jest mniej opłacalne w małej niż w dużej firmie [Boni 2007, s. 63]. Badania dowodzą zatem, że istnieją znaczne różnice pod względem udziału pracowników w szkoleniach w zależności od wielkości firmy – w dużych przedsiębiorstwach udział ten jest znacznie większy niż w małych [Farvaque *et al.* 2011, s. 17]. Analizy prowadzone w sektorze MSP Polsce pokazują, że tylko 51% tych firm organizuje szkolenia dla pracowników. Jednocześnie aż 56% mikro- i małych przedsiębiorstw w ogóle nie finansuje żadnych szkoleń wzbogacających wiedzę czy umiejętności pracowników [Zakrzewska-Bielawska 2007, s. 89]. Wśród małych i średnich firm najmniejszą popularnością cieszą się kursy związane z umiejętnościami społecznymi

(jedynie 4% pracowników małych przedsiębiorstw uczestniczy w tego typu szkoleniach) [Kubisz 2010, s. 40].

Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych (RAPS)

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych to pierwszy etap procesu szkolenia. Polega on na określeniu obszarów wiedzy, umiejętności i zachowań pracowników, które ze względu na obecną sytuację firmy, planowane zmiany albo potrzeby samych zatrudnionych powinny zostać wzbogacone lub uzupełnione. Rozpoznanie potrzeb pozwala ustalić, czy szkolenia są potrzebne (a jeśli tak, to jakie) i czy dzięki nim organizacja będzie radziła sobie lepiej z realizacją bieżących oraz przyszłych zadań [Łaguna 2004, s. 58]. W procesie diagnozy potrzeb szkoleniowych wykorzystuje się różne źródła informacji. Korzystać można m.in. z: wyników oceny pracownika/pracowników, opisów stanowisk pracy, wywiadów (z pracownikami, przełożonymi, klientami), ankiet, testów (wiedzy, umiejętności, psychologicznych), planów strategicznych firmy.

Badania empiryczne wskazują, że w sektorze MSP raczej nie przywiązuje się wagi do badania potrzeb szkoleniowych – prawie jedna trzecia menedżerów małych firm przyznaje, że w ogóle nie analizuje tego typu potrzeb. Tam, gdzie identyfikacja potrzeb ma miejsce, opiera się przede wszystkim na intuicji przełożonych lub samych pracowników [Róžański 2011, s. 76].

Określanie celu/celów szkolenia

Określanie celu szkolenia stanowi punkt wyjścia do rozpoczęcia opracowywania programu szkolenia. W tym etapie stosować się należy do zasady SMART, zgodnie z którą cel szkolenia powinien być: specyficzny, mierzalny, akceptowalny, realistyczny, terminowy. Odpowiednie sformułowanie celu pomaga oszacować przydatność szkolenia oraz przeprowadzić jego rzetelną ewaluację.

W małych i średnich organizacjach cele szkoleniowe wynikają często z uczestnictwa pracowników w „okazyjnych” (często bezpłatnych) kursach organizowanych dla tego typu przedsiębiorstw [Róžański 2012, s. 76]. Punktem wyjścia w procesie szkolenia nie są zatem potrzeby organizacji czy pracowników, lecz oferta firm szkoleniowo-doradczych.

Realizacja szkolenia

Szkolenia przeprowadzane są z wykorzystaniem różnorodnych technik, które można zaliczyć do jednej z dwóch grup: technik stosowanych na stanowisku pracy (*on-the-job*) lub technik stosowanych poza stanowiskiem (*off-the-job*).

Techniki	Szkolenie <i>on-the-job</i>	Szkolenie <i>off-the-job</i>
	Obserwacja Pokaz Instruktaż Zadanie zlecone/zastępstwo Rotacja na stanowiskach pracy Coaching Mentoring	Wykład Ćwiczenie Warsztat Seminarium Konferencja Metody symulacyjne (treningi) Analiza przypadku
Charakterystyka	Prowadzone w normalnym miejscu pracy, przy wykorzystaniu znaczących okresów instruktażu. Celem szkoleń <i>on-the-job</i> jest kształtowanie umiejętności przydatnych na stanowisku pracy.	Służy do przekazywania wiedzy lub kształtowania pożądanych zachowań. Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy następuje dopiero po zakończeniu szkolenia.

Rysunek 11.7. Techniki szkolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sloman [1997], s. 163.

W małych i średnich firmach, ze względu na ograniczenia finansowe, doskonale sprawdzają się szkolenia stanowiskowe, szkolenia zewnętrzne w formie udziału w konferencjach lub targach oraz samoedukacja (np. lektura branżowych czasopism). Podkreśla się ponadto, że do potrzeb MSP wyjątkowo łatwo można dostosować uczenie się na odległość (szczególnie e-learning).

E-learning to wszelkie działania szkoleniowe, w których wykorzystuje się technologie informatyczne [Hyla 2007, s. 19]. Nie stanowi on alternatywy dla szkoleń prowadzonych metodami tradycyjnymi; praktyka wskazuje, że połączenie nowych i tradycyjnych technik szkoleniowych (*blended learning*) daje doskonałe rezultaty.

Przykład 10

E-learning w małym tartaku z Lotaryngii

Firma borykająca się z niedostatkiem wykwalifikowanych pracowników, położona w okolicy, w której brakowało odpowiednich ośrodków szkoleniowych, zaangażowała firmę doradczą-szkoleniową, która zaproponowała organizację szkoleń e-learningowych.

Po pracy pracownicy regularnie uczęszczali na kursy (232 godziny). W praktyce nauczanie na odległość polegało na tym, że pracownicy zbierali się w pomieszczeniu udostępnionym im na terenie przedsiębiorstwa i łączyli się przez Internet, aby uczestniczyć w kursach prowadzonych na żywo przez instruktorów znajdujących się w innym mieście. Komunikacja odbywała się na zasadzie wideokonferencji. Firma szkoleniowa wypożyczyła przedsiębiorstwu komputery, słuchawki i kamery internetowe.

Źródło: Farvaque *et al.* [2011], s. 23–24.

Przykład 11

Korzyści z e-learningu

Wydaje się, że e-learning jest metodą wyjątkowo dobrze dostosowaną do potrzeb MSP; sprawdza się w firmach o niezbyt dużej liczbie pracowników. Ze względu na wysoką elastyczność narzędzie to można dostosować do dziennego planu pracy. Dodatkowo, czas trwania kursu może wahać się od kilku dni do kilku tygodni. A co nie mniej ważne, kolejną zaletą jest koszt, często niższy od innych rodzajów formalnych szkoleń wewnętrznych. Z punktu widzenia pracowników warunkiem wstępnym jest oczywiście ich motywacja. Istotny jest również fakt, że e-learning najbardziej odpowiada pracownikom, którzy lubią uczyć się samodzielnie, we własnym tempie. Jednak po połączeniu z bardziej tradycyjnymi formami uczenia się (jak komunikowanie się bezpośrednio) wszyscy pracownicy mogą wynieść korzyści z e-learningu. Szkolenie może być w pełni zautomatyzowane lub prowadzone na żywo. W przypadku prowadzenia kursu e-learningu na żywo opiekun szkoleniowy może komunikować się z pracownikami, aby wspierać ich w trakcie procesu uczenia się. Niekiedy może to prowadzić do zdobycia uznanych kwalifikacji. Przed dokonaniem wyboru organizatora kursów e-learningu kierownik lub przedsiębiorca powinien porozumieć się z organizacjami, które mają rozeznanie w branży (zrzeszenia zawodowe, branżowe organy zawodowe, związki zawodowe, szkoły wyższe, ośrodki nauczania itd.). Również prywatni konsultanci z odpowiednim doświadczeniem w branży mogą okazać się pomocni. Zazwyczaj dostępne są też finansowane przez państwo inicjatywy umożliwiające obniżenie kosztów.

Źródło: Farvaque *et al.* [2011], s. 45.

Przykład 12

Nieformalne uczenie się

W celu stworzenia bardziej elastycznych kwalifikacji należy wykorzystać całą dostępną wiedzę, umiejętności i kompetencje, niezależnie od tego, gdzie i kiedy zostały nabyte. W UE wiele uwagi skupia się na takich kwestiach, jak uczenie się przez całe życie, gospodarka oparta na wiedzy

oraz instytucje dokonujące walidacji nieformalnych umiejętności i kwalifikacji. W miejscu pracy można zaobserwować następujące procesy nieformalnego uczenia się:

- uczenie się nowych zagadnień pod nadzorem szefa lub doświadczonego pracownika,
- uczenie się nowych zagadnień z pomocą doświadczonego kolegi,
- uczenie się poprzez wykonywanie pracy o narastającym stopniu trudności,
- uczenie się poprzez korzystanie z podręczników, instrukcji itd.,
- uczenie się poprzez zwracanie się z prośbą o pomoc lub poradę do bezpośredniego zwierzchnika,
- uczenie się poprzez zwracanie się z prośbą o pomoc lub poradę do doświadczonego kolegi,
- uczenie się poprzez zwracanie się z prośbą o pomoc lub poradę do ekspertów,
- uczenie się poprzez samodzielne rozwiązywanie problemów,
- uczenie się poprzez ćwiczenia w obsłudze nowych urządzeń, sprzętu czy programów komputerowych,
- uczenie się poprzez wizyty w innych przedsiębiorstwach tego samego sektora,
- uczenie się poprzez wizyty na targach,
- uczenie się poprzez regularną rotację zadań, która umożliwia uaktualnianie umiejętności,
- uczenie się poprzez wykonywanie czynności odbiegających od rutyny,
- uczenie się poprzez wspólne rozwiązywanie problemów z kolegami,
- uczenie się poprzez korzystanie z doświadczeń klientów,
- uczenie się na podstawie skarg klientów,
- uczenie się poprzez branie udziału w procesie zarządzania, planowania itd.,
- samodzielne uczenie się z podręczników, poradników,
- uczenie się poprzez czynności wykonywane w czasie wolnym od pracy.

Źródło: *Work and learning in micro-enterprises in the printing industry*, CEDEFOP, January 1998, [w:] Farvaque *et al.* [2011], s. 56.

Chociaż dla wielu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw zasoby ludzkie są najważniejszymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności i sukcesie, w wielu z nich podejście do kwestii rozwoju pracowników nie jest usystematyzowane ani nie uwzględnia średniej lub długiej perspektywy. Ze względu na ograniczoną liczbę pracowników i ograniczone zasoby finansowe można jednemu z pracowników powierzyć zadanie określenia potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie szkoleń i doskonalenia umiejętności w celu zaproponowania stosownych rozwiązań. W wielu MSP nowa rola „animatora”, „doradcy” czy „opiekuna szkoleniowego” stanowi interesujące rozwiązanie problemu wdrożenia w praktyce polityki ustawicznego oraz bieżącego rozwoju zasobów ludzkich i umiejętności. Bardzo istotnym czynnikiem jest odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie osoby, której powierzono funkcję animatora [Farvaque *et al.* 2011, s. 30].

Ewaluacja szkolenia

Ewaluacja szkolenia polega na systematycznym zbieraniu informacji oraz opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru, zastosowania, wartości i modyfikacji poszczególnych ćwiczeń prowadzonych w ramach kursu [Bramley 2001, s. 17]. Przy ocenie szkolenia proponuje się wykorzystanie modelu D. Kirkpatricka, który obejmuje cztery poziomy analizy: poziom reakcji, wiedzy, zachowań (wdrożenia) oraz rezultatów (tab. 11.8).

Tabela 11.8. Ewaluacja szkolenia

Poziom oceny	Charakterystyka	Techniki zbierania informacji
Poziom reakcji	Badanie opinii i odczuć osób szkolonych dotyczących przebiegu szkolenia, na ile program szkoleniowy przypadł uczestnikom do gustu	ankieta, wywiad
Poziom wiedzy	Badanie faktycznie przyswojonej wiedzy lub umiejętności	testy wiedzy, obserwacja pracownika podczas pracy, wywiad z pracownikiem
Poziom zachowań	Badanie dotyczące wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce wykonywanej pracy	wyniki oceny pracowniczej, obserwacja pracownika w czasie pracy, samoocena
Poziom rezultatów	Badanie z punktu widzenia funkcjonowania firmy; rezultaty wyrażają się m.in. poprzez redukcję kosztów, podnoszenie jakości pracy, ilościowy wzrost pracy	wskaźniki odnoszące się do funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Małe i średnie organizacje z reguły nie oceniają systematycznie efektów szkoleń lub robią to w sposób intuicyjny (poprzez nieformalną obserwację pracownika, który ukończył szkolenie). W większości przypadków ewaluacja szkolenia dotyczy poziomu reakcji. Coraz więcej firm szkoleniowych (organizatorów kursów) przeprowadza taką ocenę – małe i średnie firmy korzystają z wyników.

11.6. Derekrutacja

Derekrutacja to proces zmniejszania stanu zatrudnienia w firmie, w wyniku zwalniania i odchodzenia pracowników. Zwolnienie to wykluczenie danej osoby lub osób z grona pracowników w wyniku decyzji kierownictwa organizacji; rozwiązanie stosunku pracy wynikające z woli pracodawcy. Odejście pracownika (rezygnacja z pracy) następuje z inicjatywy i na skutek decyzji pracownika (tab. 11.9).

Tabela 11.9. Przyczyny derekrutacji

Przyczyny derekrutacji	
w przypadku odejścia pracownika	w przypadku zwolnienia pracownika
• przyczyny naturalne (emerytura, renta), • powody osobiste (np. zmiana zawodu, przeprowadzka, konieczność opieki nad chorym członkiem rodziny), • niezadowolenie z pracy (np. nieprzyjemna atmosfera, konflikt ze współpracownikami, niesprawiedliwe wynagrodzenie, brak możliwości rozwoju zawodowego).	• nieosiąganie przez pracownika oczekiwanych przez kierownictwo wyników pracy (mała przydatność danej osoby dla firmy), • stwierdzona nadwyżka personelu w wymiarze liczby zatrudnionych, ich kwalifikacji czy czasu pracy (likwidacja etatów), • zmiana struktury zatrudnienia, • obniżanie kosztów pracy, • brak przystosowania nowo zatrudnionego w okresie adaptacji, • błędy popełnione w trakcie rekrutacji i selekcji

Źródło: opracowanie własne.

Zanim kierownik podejmie decyzję o zwolnieniu pracownika (np. z powodu niewywiązywania się z powierzonych zadań), powinien zastosować inne środki dyscyplinujące, tj. upomnienie, naganę, karę w postaci poniesienia kosztów popełnionego przez pracownika błędu, zlecenie naprawienia błędu. Wykorzystanie tego rodzaju środków pozwala ocenić, czy i jak pracownik naprawia błędy, czy stara się unikać podobnych błędów w przyszłości, jak radzi sobie z porażkami, czy potrafi zmotywować się do dalszej pracy. Podjęcie ostatecznej decyzji o zwolnieniu powinno nastąpić po stwierdzeniu, że pracownik nie wykorzystał danej mu szansy i nie wykazał woli zmiany swojego postępowania.

Rozstając się z pracownikiem, warto przeprowadzić z nim rozmowę końcową nazywaną *exit interview*. Scenariusz rozmowy powinien uwzględnić pytania umożliwiające:

- poznanie i zrozumienie powodów decyzji o odejściu z firmy (by w przyszłości je wyeliminować; aby rozważyć z pracownikiem możliwość jego pozostania),
- pozyskanie opinii odchodzącego pracownika na temat pracy na zajmowanym stanowisku,
- poznanie opinii na temat przebiegu współpracy z innymi zatrudnionymi,
- zdobycie informacji na temat problemów, jakie odchodzący zaobserwował w firmie i sugerowanych zmian.

Rozmowę końcową może przeprowadzić pracownik zajmujący się sprawami kadrowymi (działu HR), bezpośredni przełożony lub właściciel firmy. Warto zadbać o to, by taka rozmowa odbyła się w neutralnym dla obu stron miejscu oraz w spokojnej, przyjaznej atmosferze. Należy unikać przy tym wzajemnych oskarżeń i wyrzutów, wskazane jest natomiast pochwalenie pracownika i podkreślenie jego sukcesów. Kulturalne rozstania nawet z trudnym, konfliktowym pracownikiem ograniczają również ryzyko utraty ważnych informacji i zepsucia opinii przedsiębiorstwa na rynku pracy [*Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?*, <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53>].

Rozmowa z odchodzącym pracownikiem powinna być praktyką w każdej firmie, niezależnie od jej wielkości i profilu działalności. Jest to okazja do uzyskania informacji na temat sytuacji w przedsiębiorstwie, nastrojów wśród pracowników, ewentualnych konfliktów personalnych. Pozyskane w ten sposób dane powinny zostać przekazane menedżerom, którzy na ich podstawie mogą wprowadzić zmiany poprawiające warunki pracy i ograniczyć tym samym rotację pracowników [*Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?*, <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53>].

Proces zarządzania ludźmi w sektorze MSP jest z reguły mniej skomplikowany pod względem czynności i technik niż w dużych przedsiębiorstwach. Jednak problemy, z którymi przychodzi mierzyć się właścicielom i kadrze menedżerskiej firm należących do tego sektora, niekoniecznie muszą być mniej złożone i łatwiejsze do rozwiązania niż w przypadku dużych podmiotów. Niezależnie od wielkości każda organizacja w obszarze zarządzania ludźmi powinna zadbać o rzetelną realizację funkcji: pozyskiwania, adaptacji, wynagradzania i motywowania, oceniania, rozwoju pracowników oraz rozstawiania się z nimi.

Ćwiczenia

1. Przeprowadź wywiad z pracownikiem małej lub średniej firmy i na jego podstawie stwórz opis stanowiska pracy, które ten pracownik zajmuje, profil kandydata na to stanowisko oraz arkusz oceny pracownika.
2. Wskaż zalety i ograniczenia trzech wybranych metod selekcji pracowników.
3. Zaproponuj sposoby zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą.
4. Przygotuj kwestionariusz do rozmowy z odchodzącym pracownikiem (zestaw pytań) i wykorzystaj go podczas symulacji takiej rozmowy.

Bibliografia

- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bańka A. [2002], *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie. Wybrane problemy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Boni M. [2007], *Kształcenie dorosłych: potrzeby pracodawców*, [w:] *Edukacja dla pracy. Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2007*, UNDP, Warszawa.
- Borkowska s. [2004] *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska s. [2012], *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bramley P. [2001], *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna–Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Farvaque N., Voss E., Lefebvre M., Schütze K. [2011], *Przewodnik po szkoleniach w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Unia Europejska.
- Gołębowski M. [2011], *Motywowanie pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach – teoria, praktyka i współczesne trendy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 695, s. 32–40.
- Gruza M. [2004], *Struktura wewnętrzna wynagrodzeń w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] s. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
- Hyla M. (2007), *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Juchnowicz M. (2004), *Systemy wynagrodzeń w małych i średnich firmach – realia oraz kierunki modernizacji*, [w:] s. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
- Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?*, <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53> (dostęp: 30.06.2015).

- Kubisz M. [2010], *Rozwój umiejętności i szkolenia w MSP. Analiza subregionu sosnowieckiego, Polska*, OECD.
- Leszczewska K. [2010], *Kształtowanie funkcji personalnej w MSP na przykładzie województwa podlaskiego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 89–97.
- Łaguna M. [2004], *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Oleksyn T. [1998], *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa.
- Przewodnik po szkoleniach w małych i średnich przedsiębiorstwach [2011], Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Raport końcowy z badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu: „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” [2011], s. 24, http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/grant_intermentoring/Raport_z_badania.pdf (dostęp 13.06.2015).
- Róžański A. [2012], *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska*, „E-mentor” nr 5 (47), s. 72–76.
- Sidor-Rządkowska M. [2010], *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sloman M. [1997], *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa.
- Stredwick J. [2005], *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice.
- Syper-Jędrzejak M. [2013], *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1/4, s. 495–508.
- Szcześniak A. (red.) [2015], *Najlepsze praktyki z opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”*, Warszawa, http://iped.pl/pliki/publikacje/Najlepsze_praktyki_Raport_druk.pdf (dostęp: 28.06.2015).
- Wiatrak A. P. [2005], *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7, s. 19–30.
- Wiśniewski Z. [2013], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Woźniak M. G. (red.) [2005], *Kapitał ludzki i intelektualny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7.
- Zakrzewska-Bielawska A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP w kontekście zachowań innowacyjnych*, [w:] J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP* [2015], http://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi_w_MSP (dostęp: 14.06.2015).