BOGUSŁW PLAWGO*

KSZTAŁTOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH W FIRMACH WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

1. WSTĘP

Kształtowanie zasobów ludzkich w konkretnej firmie można widzieć wieloetapowo. Po pierwsze jest to proces naboru pracowników a dopiero w kolejnych fazach ich szkolenie i motywowanie. Tak rozumiany proces kształtowania zasobów ludzkich jako czynnik konkurencyjności stał się przedmiotem badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach województwa podlaskiego.

Przedmiotem badań były podmioty gospodarcze zatrudniające do 250 pracowników, działające na terenie województwa podlaskiego. Badania zostały przeprowadzone w maju i czerwcu 1998 r. Przekazano pracodawcom 400 ankiet. Na pytania zawarte w ankietach odpowiedzi udzieliło 284 pracodawców.

2. KRYTERIA DOBORU PRACOWNIKÓW

Większość pracodawców za najważniejsze kryterium decydujące o przyjęciu do pracy, uznało posiadanie przez kandydata określonego zawodu i umiejętności. Na kryterium to wskazało 194 pracodawców, tj. 68% badanej grupy, niezależnie od tego, ile osób było zatrudnionych w poszczególnych podmiotach. W dalszej kolejności za ważne kryterium uznano posiadanie doświadczenia zawodowego (144 wskazania) oraz odpowiedniego wykształcenia (70 wskazań). Nieco mniejsze znaczenie przy doborze kadry odgrywa młody wiek (24% wskazań). Kryterium to ma większe znaczenie wśród pracodawców z małych podmiotów niż tych zatrudniających ponad 100 osób. Podstawowe wymagania stawiane kandydatom do pracy przez badanych pracodawców przedstawia tab. 1.

Prawie $^1/_3$ próby badawczej stanowiły małe firmy, zatrudniające do 5 osób. Pracodawcy tych firm za najistotniejsze kryterium uznali doświadczenie zawodowe (32%), następnie wykształcenie oraz posiadany zawód i umiejętności Ponad 100 osób z zatrudniało 8,8% badanych firm. Wymagania stawiane kandydatom firmy te określiły w następującej kolejności: wykształcenie, zawód i umiejętności, doświadczenie zawodowe.

* Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

Tabela 1. Podstawowe wymagania stawiane kandydatom do pracy

Wymagania*	Liczba pracodawców ogółem	W tym	
		z sektora publicznego	z sektora prywatnego
– wykształcenie	70	11	59
– posiadany zawód i umiejętności	194	17	177
– doświadczenie zawodowe	144	9	135
– młody wiek	69	4	65

* Liczba odpowiedzi nie sumuje się do 284, ponieważ w wyliczeniach pominięto „brak odpowiedzi respondentów"; można było wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pracodawcy przy przyjmowaniu do pracy poza przygotowaniem zawodowym do wykonywania określonej pracy, wymagają od kandydatów posiadania dodatkowych kwalifikacji i umiejętności oraz cech osobowych (tab. 2).

Tabela 2. Cechy i umiejętności pomocne kandydatom w uzyskaniu pracy

Wyszczególnienie*	Liczba pracodawców ogółem	%	W tym	
			z sektora publicznego	z sektora prywatnego
– znajomość języków obcych	26	9,2	2	24
– umiejętność posługiwania się komputerem	60	21,1	4	56
– posiadanie prawa jazdy	61	21,5	5	56
– pracowitość	217	76,4	19	198
– samodzielność	114	40,1	6	108
– dyspozycyjność	129	45,4	9	120
– lojalność	95	33,5	3	92
– kreatywność, ciekawe pomysły	36	12,7	4	32
– łatwość nawiązywania kontaktów	63	22,2	3	60
– atrakcyjny wygląd	8	2,8	–	8
– kultura osobista	58	20,4	3	55

* Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ w wyliczeniach pominięto „brak odpowiedzi respondentów"; można było dokonać wyboru kilku odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Największą uwagę pracodawcy zwracają na następujące cechy: pracowitość (76%), dyspozycyjność (45%), samodzielność (40%), lojalność (33%), łatwość nawiązywania kontaktów (22%), posiadanie prawa jazdy (21%), umiejętność posługiwania się komputerem (21%), kultura osobista (20%). Podobne procenty były wskazywane przez wszystkie grupy pracodawców, niezależnie od liczby zatrudnionych osób. Pracodawcy wysoko cenią umiejętności wyuczone, jednak

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

dużą wagę przywiązują także do umiejętności praktycznych, przydatnych do wykorzystania w danym zawodzie.

3. REKRUTACJA NOWYCH PRACOWNIKÓW

Pracodawcy często korzystali jednocześnie z kilku form pozyskiwania nowych pracowników. Najwięcej pracodawców badanych firm poszukiwało pracowników za pośrednictwem rejonowych urzędów pracy (73%), a następnie – poprzez znajomych i rodzinę (66%) oraz ogłoszenia prasowe (26%). Te sposoby poszukiwania kadr dotyczą zarówno małych, jak i średnich firm, niezależnie od liczby zatrudnionych.

Wśród innych form pracodawcy wymieniali: zatrudnianie byłych pracowników, korzystanie z ofert składanych przez kandydatów do pracy, bezpośredni kontakt z kandydatem w zakładzie.

Sposoby poszukiwania nowych pracowników przedstawia tab. 3.

Tabela 3. Najlepsze sposoby poszukiwania pracowników

Sposoby poszukiwania pracowników	Liczba podmiotów	%*
– przez rejonowe urzędy pracy	208	73,2
– poprzez ogłoszenia prasowe, radiowe i telewizyjne	74	26,1
– przy współpracy z innymi zakładami	40	14,1
– przez znajomych, rodzinę	188	66,2
– akcje informacyjne zakładu, reklamy	24	8,5
– firmy doradztwa personalnego	5	1,8
– inne	7	2,5

* Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ w wyliczeniach pominięto „brak odpowiedzi respondentów"; można było wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ponad 66% pracodawców zadeklarowało, że nie miało problemów związanych z pozyskaniem odpowiedniej kadry. Problemy takie zgłosiło 30% pracodawców, a 4% nie udzieliło odpowiedzi. Analizując sytuację firm mających rynki działania o różnym zasięgu, podkreślić należy, iż największe problemy miały firmy działające na rynku krajowym. Spośród 49 podmiotów działających na rynku krajowym ponad 34% z nich miało trudności w pozyskaniu kadr. Najmniej problemów mieli pracodawcy działający na rynku regionalnym (25%).

Na pytanie, jakiego rodzaju problemy mieli pracodawcy ze znalezieniem pracowników, 34% z nich podało brak osób przeszkolonych w danym zawodzie, mających odpowiednie kwalifikacje oraz wskazywano na lekceważący stosunek do pracy.

Najwięcej problemów kadrowych miały małe firmy, zatrudniające do 5 osób; tylko $^1/_3$ nie miała problemów w tym zakresie. Pozostali skarżyli się na zbyt wy-

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

sokie wymagania finansowe stawiane przez kandydatów do pracy, na brak dyspozycyjności oraz lekceważący stosunek do pracy potencjalnych pracowników. Dotyczyło to ponad 37% kandydatów. Natomiast firmy zatrudniające ponad 100 osób za najważniejszy problem uznały brak osób o odpowiednich kwalifikacjach (17%). Ponadto pracodawcy zwrócili uwagę na trudności w pozyskaniu kandydatów z doświadczeniem zawodowym oraz zbyt duże wymagania finansowe kandydatów do pracy (tab. 4).

Tabela 4. Problemy związane z rekrutacją pracowników

Problemy związane z rekrutacją pracowników	Liczba podmiotów	%*
– brak osób o odpowiednich kwalifikacjach	98	34,5
– zbyt wysokie wymagania pracowników	58	20,4
– brak dyspozycyjności	48	16,9
– lekceważący stosunek do pracy	97	34,2
– nie było problemów	18	6,3

*Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ w wyliczeniach pominięto „brak odpowiedzi respondentów"; można było wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

4. WYKSZTAŁCENIE ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW

Według stanu na koniec maja 1998r. badane firmy zatrudniały łącznie 10487 pracowników. Ponad 36% zatrudnionej kadry posiadało wykształcenie zasadnicze zawodowe, 29% – policealne i średnie zawodowe, 16,6% – podstawowe i niepełne podstawowe. 11,5% zatrudnionych osób miało ukończone szkoły średnie ogólnokształcące, a jedynie 6,3% (659 osób) posiadało dyplomy wyższych uczelni (tab. 5).

Tabela 5. Wykształcenie zatrudnionej kadry

Poziom wykształcenia	Liczba aktualnie zatrudnionych	%
– wyższe	659	6,3
– średnie ogólnokształcące	1206	11,5
– policealne i średnie zawodowe	3040	29,0
– zasadnicze zawodowe	3806	36,3
– podstawowe i niepełne podstawowe	1776	16,9
Ogółem	10 487	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Taka struktura wykształcenia kadry świadczy o konieczności przyuczania znacznego odsetka pracowników do wykonywanej pracy. Dotyczy to głównie

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

osób bez wykształcenia zawodowego (pracownicy z wykształceniem podstawowym i ogólnokształcącym).

Istotne jest zróżnicowanie poziomu wykształcenia zatrudnionych osób w badanych podmiotach w zależności od wielkości zatrudnienia. Im mniej zatrudnionych osób posiada firma, tym niższy jest ich poziom wykształcenia. Na 93 podmioty zatrudniające do 5 osób, tylko 16 osób posiadało wykształcenie wyższe, a w 25 podmiotach zatrudniających powyżej 100 osób wykształcenie wyższe posiadało 352 pracowników. Strukturę wykształcenia pracowników w badanych podmiotach według wielkości zatrudnienia przedstawia tab. 6.

Tabela 6. Struktura wykształcenia pracowników w badanych podmiotach – według wielkości zatrudnienia

Podmioty zatrudniające	Poziom wykształcenia pracowników				
	wyższe	średnie ogólno-kształcące	policealne i średnie zawodowe	zasadnicze zawodowe	podstawowe i niepełne podstawowe
do 5 osób	16	37	75	95	7
6-10 osób	23	62	141	146	25
11-20 osób	59	92	152	222	77
21-50 osób	103	215	517	539	170
51-100 osób	106	113	274	487	154
101-250 osób	352	687	1881	2317	1343
Ogółem	659	1206	3040	3806	1776

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

5. SZKOLENIA PRACOWNIKÓW

Szkolenia dla pracowników organizowało 55% badanych podmiotów. Proporcjonalnie więcej szkoleń organizowały firmy sektora publicznego niż prywatnego. Analizując ilość szkoleń organizowanych przez firmy działające w branżach, należy stwierdzić, iż w większym zakresie organizowane były szkolenia w firmach usługowych, następnie produkcyjnych i handlowych (tab. 7).

Tabela 7. Szkolenia pracowników

Wyszczególnienie	Ogółem		Sektor			Branża	
	liczba podmiotów	%	pu-bliczny	pry-watny	pro-dukcja	handel	usługi
tak	157	55,3	13	144	62	76	85
nie	114	40,1	5	109	40	70	41
brak odpowiedzi	13	4,6	1	12	7	5	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

Odpowiedzi na temat rodzaju organizowanych szkoleń udzieliło 120 badanych podmiotów. Zorganizowano 165 różnego rodzaju szkoleń. Najczęściej były to: szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (w 85 firmach), kursy zawodowe: kierowca, palacz co., spawacz, operator dźwigu, itp. (w 32 firmach), przeszkolenia na stanowiskach pracy, szkolenia podnoszące kwalifikacje 30 firm, kursy obsługi komputera 8 firm, kursy z zakresu marketingu 9 firm oraz szkolenia z zakresu prawa podatkowego 1 firma.

Jak wynika z powyższych danych, organizowane były głównie podstawowe szkolenia z zakresu przepisów bhp i p/poż., które pracodawcy mają obowiązek organizować. Procentowo najwięcej tego rodzaju kursów zorganizowały małe firmy (zatrudniające do 5 osób). Kursy zawodowe organizowane były głównie w firmach zatrudniających ponad 100 osób (29%) i najmniejszych (22%). Tylko 5% badanych firm kierowało pracowników na szkolenia z zakresu obsługi komputera i marketingu.

6. PODSUMOWANIE

W wypowiedziach kierowników podlaskich firm na temat kształtowania kapitału ludzkiego można odczytać znaczny poziom optymizmu. Świadczy o tym to, że aż 66% przedsiębiorstw nie miało problemów związanych z pozyskaniem odpowiedniej kadry. Ten optymistyczny pogląd znajduje prawdopodobnie także odzwierciedlenie w niskiej skłonności firm do szkolenia swoich pracowników. Tymczasem obiektywne dane o stanie kapitału ludzkiego, w szczególności o poziomie wykształcenia kadry nie potwierdzają optymizmu kierowników. Wyższe wykształcenie posiada jedynie 6% kadry. Natomiast podstawowe, niepełne podstawowe lub zasadnicze zawodowe aż 53%. Prawdopodobnie kierownicy przedsiębiorstw w województwie podlaskim jeszcze nie w pełni doceniają wagę zasobów ludzkich jako podstawowego czynnika konkurencyjności. Paradoksalnie więcej problemów z pozyskiwaniem kadr miały firmy o zasięgu krajowym niż firmy działające tyko na rynku lokalnym i regionalnym. Wydaje się to świadczyć raczej o wyższym poziomie świadomości znaczenia zasobów ludzkich wśród firm posiadających rozleglejsze, ponad lokalne kontakty.

THE FORMATION OF HUMAN RESOURCES IN COMPANIES OF PODLASKI PROVINCE

SUMMARY

The process of shaping human resources in the context of rivalry between companies has been discussed in this article. Special attention has been paid to the criteria of selecting and ways of employing new staff. Features and skills which help candidates to get a job have been presented in the article in the light of the results of recent research.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021