

Zarządzanie zasobami ludzkimi w dobie dekonstrukcji gospodarczej w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna – studium przypadku

Dariusz Kłak, Stanisław Gemra



dr nauk ekonomicznych
Dariusz Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła
Techniczno-Ekonomiczna im. ks.
B. Markiewicza w Jarosławiu
Instytut Ekonomii i Zarządzania

d-klak@wp.pl



dr inż. nauk ekonomicznych
Stanisław Gemra

Państwowa Wyższa Szkoła
Techniczno-Ekonomiczna im. ks.
B. Markiewicza w Jarosławiu
Instytut Ekonomii i Zarządzania

stgemra@poczta.onet.pl

Sytuacja współczesnych państw podlega różnorodnym zmianom skutkującym wahaniem koniunktury gospodarczej obejmującymi swoim zasięgiem znaczną część procesów zachodzących w gospodarce rynkowej. Zmienność koniunktury gospodarczej w istotny sposób wpływa na sytuację przedsiębiorstw, wymuszając racjonalność w podejmowaniu wszelakich decyzji. Znajduje to odzwierciedlenie również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z nim fluktuacją pracowników.

Zasygnalizowane uprzednio procesy determinują potrzebę przeobrażenia sposobu organizacyjnego myślenia w kierunku zwrócenia szczególnej uwagi na aktywa niematerialne, uosobione w kapitale ludzkim, zdolnym poprzez odpowiednie umiejętności dostosowywać działalność przedsiębiorstw do nader niestałych uwarunkowań, które wcześniej przewidziane i we właściwy sposób wykorzystane, mogą przyczynić się do wzrostu operatywności i innowacyjności organizacji. Nie inaczej rzecz ma się w przypadku Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej, które wraz z pozostałymi podmiotami gospodarczymi zmuszone są funkcjonować w realiach rynkowych, stwarzających określone warunki działania, mogące sprzyjać realizacji autonomicznych celów. Jednakże owe okoliczności stawiają również pewne wymagania, wynikające choćby z rosnących oczekiwań klientów, które wymuszają podejmowanie nieustannych zabiegów ze strony przedsiębiorstw, chcących intensyfikować efektywność funkcjonowania.

Celem publikacji uczyniono ukazanie wybranych aspektów działalności transportowej

na tle zmieniającej się koniunktury gospodarczej, istoty zarządzania zasobami ludzkimi oraz zaprezentowanie badań własnych odnośnie doboru personelu oraz dynamiki zatrudnienia w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna. Okresem badawczym objęto lata 2010-2013, zaś w zakresie metod badawczych zastosowano badania ankietowe przeprowadzone we wspomnianym przedsiębiorstwie.

Działalność transportowa w kontekście koniunktury międzynarodowej i krajowej w świetle danych statystycznych

Analizując dynamikę wzrostu pierwszoplanowych gospodarek na świecie, w II połowie 2012 roku odnotowano natężenie skali spadku PKB strefy EURO oraz zmniejszenie uaktywnienia najistotniejszych gospodarek z otoczenia wspomnianej strefy, włączając w to Stany Zjednoczone oraz Chiny. Załamanie koniunktury w ostatnim z wymienionych państw w negatywny sposób wpłynęło na aprecjację dominujących państw rozwijających się, w głównej mierze gospodarek surowcowych. W przeciwieństwie do I połowy 2013 roku, gdzie w zakresie dynamiki wzrostu nadal zauważalny był spadek, kolejne miesiące przyniosły nieco większe urozmaicenie. W opinii analityków „z jednej strony kontynuowana była spadkowa tendencja cen produktów rolnych i metali przemysłowych, z drugiej pod – wpływem rosnącej skali zakłóceń w produkcji nastąpił wzrost cen ropy naftowej” [3]. Zwraca-

no również uwagę na „niski popyt przy słabej presji ze strony światowych cen surowców, które wpływały na obniżanie się lub stabilizację inflacji w większości gospodarek świata” oraz utrzymywanie „ekspansywnej polityki pieniężnej w skali międzynarodowej” [3].

W Polsce w 2013 roku tempo wzrostu PKB polskiej gospodarki było realnie wyższe niż w 2012 roku o 1,6%. Szczegółowe zestawienie rodzimych danych odnośnie stopy wzrostu PKB w latach 2010-2013 przedstawia tabela 1.

W zakresie działalności transportowej z danych Departamentu Handlu i Usług Głównego Urzędu Statystycznego [7] wynika, iż w 2013 roku uwzględniając wszystkie rodzaje transportu przewieziono 1848,3 mln ton ładunków, odnotowując o 3,3% wzrost w porównaniu z rokiem 2012 i wykonano pracę przewozową w wysokości 347,9 mld tonokilometrów (o 6,8% większą niż przed rokiem). Biorąc pod uwagę transport kolejowy, samochodowy oraz żeglugę śródlądową zauważono zwiększenie przewozów ładunków, natomiast na wzrost pracy przewozowej wpływ miał transport kolejowy i samochodowy.

Zmiany w zakresie dynamiki i struktury przewozów ładunków prezentuje tabela 2. transportu samochodowego, który na przestrzeni 8 lat (2005-2013) w ramach przewozu ładunków wzrósł z 75,9% do 84%. Poniżej uwagę skoncentrowano na przedstawieniu sytuacji w zakresie działalności transportowej uwzględniając lata 2012-2013.

Według danych GUS na 31 XII 2013 roku liczba pojazdów (zarówno nowych jak i

Tab. 1. Stopa wzrostu PKB w latach 2010-2013

	2010				2011				2012				2013			
R/R	3,9				4,5				1,9				1,6			
	I-III	IV-VI	VII-IX	X-XII	I-III	IV-VI	VII-IX	X-XII	I-III	IV-VI	VII-IX	X-XII	I-III	IV-VI	VII-IX	X-XII
R/R	2,7	3,7	4,2	4,7	4,5	4,3	4,4	4,9	3,5	2,4	1,3	0,7	0,5	0,8	1,9	2,7

Źródło: [8]

Tab. 2. Dynamika i struktura przewozów ładunków w latach 2005-2013

Rodzaje transportu	2013	2010	2011	2012	2013		2005	2013
	tys. ton	rok poprzedni = 100			2005 = 100		struktura w %	
OGÓŁEM ^{a)}	1 848 348	104,8	106,5	93,6	103,3	133,4	100,0	100,0
Transport kolejowy ^{a)}	232 596	105,4	106,0	92,9	100,7	99,9	18,9	12,6
Transport samochodowy	1 553 050	104,7	107,0	93,6	104,0	143,8	75,9	84,0
Transport lotniczy	37	111,1	110,3	90,7	90,1	108,2	0,0	0,0
Transport rurociągowy	50 656	111,9	96,9	97,3	95,6	93,4	3,8	2,7
Żegluga śródlądowa	5 044	90,9	99,1	89,9	110,2	52,5	0,7	0,3
Żegluga morska	6 965	89,2	92,5	96,6	93,2	74,4	0,7	0,4

a) Wskaźniki dynamiki oraz strukturę obliczono bez przewozów manewrowych w transporcie kolejowym, z wyjątkiem 2005 r., Źródło: [8]

Tab. 3. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami ludzkimi

Element	Zarządzanie personelem	ZZL
Relacje przełożony-pracownik	Nieprzychylnie	Współpraca, rozwój
Orientacja	Bierna, fragmentaryczna	Aktywna, skoncentrowana na firmie
Struktury organizacji	Oddzielne funkcje	Zintegrowane funkcje
Klient	Kierownictwo	Kierownictwo i personel
Wartości	Porządek, konsekwencja, sprawiedliwość	Skoncentrowanie na kliencie i problemie, elastyczność rozwiązań
Rola specjalistów	Porządkująca, prowadzenie zapisów	Przewidywanie problemów, przygotowanie rozwiązań
Rola kierownictwa liniowego	Pasywna	Aktywna
Ogólne wyniki	Poszuflakowany sposób myślenia	Istotny wpływ zasobów ludzkich na działania oraz potrzeby firmy

Źródło: [10]

sprowadzonych) zarejestrowanych po raz pierwszy na terytorium Polski wzrosła o 8,2% w stosunku do roku 2012. Tendencję progresywną odnotowano również w zakresie liczby rejestracji większości rodzajów pojazdów, w tym samochodów osobowych (o 8,7%), autobusów (o 13,7%), ciągników siodłowych (o 19,2%), motocykli (o 0,7%) i samochodów ciężarowych (o 10,1%). Ogółem na pojazdy nowe zarejestrowane po raz pierwszy w naszym kraju w 2013 roku przypadało około 30% samochodów osobowych, 44% samochodów ciężarowych, ponad 54% ciągników siodłowych oraz przeszło 65% autobusów.

W końcówce 2013 roku zarejestrowanych było 102,6 tys. autobusów, co stanowiło wzrost o 2,7% w zestawieniu z okiem ubiegłym. Udział autobusów w wieku do 5 lat obniżył się z 9,3% w 2012 roku do 8,8% w 2013 roku, zaś liczba autobusów w wieku 16 lat i starszych zwiększyła się z 60,9% do 62,3%.

Biorąc pod uwagę transport samochodowy, w 2013 roku przewieziono 1553,1 mln ton ładunków, tj. o 4,0% więcej niż w 2012 roku i wykonano pracę przewozową w tonokilometrach większą o 11,3%. Udział transportu zarobkowego w ogólnych przewozach wyniósł 55,2%, zaś transportu gospodarczego – 44,8%, natomiast w pracy przewozowej udział transportu zarobkowego osiągnął poziom 83,2%, a na transport gospodarczy przypadało 16,8%. Transportem zarobkowym przewieziono 858,0 mln ton (o 6,1% więcej niż w 2012 roku), zaś praca przewozowa była wyższa o 11,5%. Transportem gospodarczym dostarczono 695,1 mln ton ładunków (o 1,5% więcej niż w 2012 roku), a praca przewozowa wzrosła o 10,4%.

Wielkość przewozów ładunków transportem samochodowym wyrażona w tonokilometrach stanowiła 14,6% ogólnych przewozów Unii Europejskiej, co wśród 28 krajów UE uplasowało Polskę w 2013 roku na wysokiej drugiej pozycji, jedynie za Niemcami, a przed Hiszpanią i Francją. W przewozach międzynarodowych Polska osiągnęła 25% udział i znajdowała się na pierwszej pozycji przed Hiszpanią i Niemcami.

W roku 2013 zanotowano, w stosunku do

2012 roku, wzrost przewozów krajowych o 3,2%, przy pracy przewozowej w tonokilometrach większej o 12,7%. Przewozy międzynarodowe natomiast były większe o 12,9% w tonach i o 10,5% w tonokilometrach, zaś ich udział w ogólnych przewozach wzrósł z 13,1% do 14,1% dla ton, a dla tonokilometrów spadł z 60,0% do 59,5%.

W 2013 r. transportem autobusowym (obejmującym podmioty o liczbie pracujących powyżej 9 osób) przewieziono 459,9 mln pasażerów, tj. o 7,5% mniej niż przed rokiem. Praca przewozowa w pasażerokilometrach natomiast pozostała na porównywalnym poziomie z rokiem 2012. Redukcji o 7,1% uległy przewozy pasażerów w komunikacji regularnej, o 2,8% w komunikacji regularnej specjalnej i o 25,6% jeśli chodzi o przewozy pozostałe. Biorąc pod uwagę komunikację regularną odnotowano zmniejszenie o 9,2% przewozów z biletami jednorazowymi i o 5,2% przewozów z biletami miesięcznymi (z biletami szkolnymi nastąpił spadek o 5,7%, zaś z biletami pracowniczymi – o 2,5%).

Jak wynika z danych GUS, przychody ze sprzedaży usług we wszystkich jednostkach transportu w 2013 roku uległy zwiększeniu o 3,9% w porównaniu z 2012 rokiem, osiągając poziom 164,1 mld zł. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących powyżej 49 osób wypracowały ok. 48% przychodów ogółem, a wzrost sprzedaży usług w tych jednostkach wynosił 3,6%.

Koszt własny sprzedanych usług we wszystkich jednostkach transportu zwiększył się o 6,1%, w porównaniu z rokiem 2012 i wyniósł 157,2 mld zł. W jednostkach o liczbie pracujących powyżej 49 osób, których udział w kosztach ogółem wynosił ok. 50%, wspomniany koszt wzrósł o 2,6%.

Wynik finansowy brutto jaki wypracowały zostały w 2013 roku przez jednostki o liczbie pracujących powyżej 49 osób wyniósł 2701,1 mln zł wobec 2158,9 mln zł w 2012 roku. Na powyższe wpływ miał szybszy wzrost przychodów z całokształtu działalności niż kosztów ich uzyskania. Z kolei wynik finansowy netto znacznie zwiększył się z 1432,9 mln zł w 2012 roku do 2059,3 mln zł w 2013 roku. Wskaźnik

poziomu kosztów z całokształtu działalności w 2013 roku był nieco niższy niż przed rokiem (97,5%) i kształtował się na poziomie 96,9%. Podobną, malejącą tendencję zanotowano w odniesieniu do wskaźnika poziomu kosztów ze sprzedaży usług, który uległ zredukowaniu z 100,5% w 2012 roku do 99,5% w 2013 roku. W zakresie wskaźników rentowności obrotu brutto i netto zaobserwowano wzrost odpowiednio z 2,5% do 3,1% i z 1,6% do 2,3%. Należy podkreślić, iż przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w okresie I - XII 2013 roku uległo obniżeniu o 1,0% (r/r) i kształtowało się na poziomie 5 494 tys. osób.

Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, ang. *Human Resource Management - HRM*) stanowi względnie młoda i nowoczesna dziedzinę zarządzania, traktującą ludzi jako podstawowy, a zarazem najważniejszy zasób organizacji, decydujący w obecnych warunkach gospodarowania o rynkowym sukcesie przedsiębiorstw. ZZL wykorzystuje wiele pozytywnych elementów popularnej poprzednio koncepcji zarządzania personelem, takich jak: równowagę w zakresie realizacji potrzeb zarówno indywidualnych jak i zbiorowych, obsadzanie stanowisk pracy kompetentnymi osobami czy zwracanie uwagi na komunikację z pracownikami [1]. Porównanie wybranych elementów zarządzania personelem i zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia tabela 3.

Termin zarządzanie zasobami ludzkimi, nie doczekał się ogólnie akceptowanej definicji. W literaturze funkcjonuje wiele określeń terminologicznych, skupiających się na różnorodnych aspektach. Wśród definicji znaczna ich część akcentuje interes przedsiębiorstwa, choć wskazać można i takie, które podkreślają podmiotowy charakter podejścia do osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

W ramach pierwszej grupy propozycji terminologicznych tytułem przykładu D.E. Guest zarządzanie zasobami ludzkimi określa jako „ (...) zbiór zasad polityki organizacji mających na celu podniesienie poziomu jej integracji, zaangażowania pracowników, ich elastyczności i jakości pracy” [7]. J. Storey rozważany termin traktuje jako „ (...) odrębne podejście do zarządzania zatrudnieniem, służące osiągnięciu przewagi nad konkurencją poprzez strategiczny rozwój zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, realizowany za pomocą zintegrowanego zbioru technik kulturowych, strukturalnych i personalnych” [14]. Za zarządzanie zasobami ludzkimi uważane jest również „zarządzanie pracą i ludźmi ukierunkowane na osiągnięcie wyznaczonych celów” [4], ponadto może ono dotyczyć „ (...) sposobu, w jaki organizacje zarządzają swoimi pracownikami” [6].

Z kolei mając na uwadze definicję

uwzględniające interesy pracowników, przytoczyć można pogląd T. Listwana, który posługując się terminem zarządzanie kadrami, traktuje je jako „zbiór działań (decyzji) związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwoj) pracowników” [11]. W podobnym tonie wypowiada się Z. Pawlak, wskazując, iż zarządzanie zasobami ludzkimi sprowadza się do kształtowania i stosowania zasobów ludzkich firmy, zmierzając do pełnego „ (...) osiągnięcia jej celów, przy uwzględnieniu interesów pracodawcy i pracobiorców” [12]. Na dobro pracowników zwraca uwagę również M. Armstrong, określając zarządzanie zasobami ludzkimi jako „strategiczne, zintegrowane spójne podejście do zatrudnienia i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji” [2].

Planowanie zatrudnienia we współczesnym przedsiębiorstwie

Planowanie zatrudnienia ma na celu ustalenie liczby niezbędnego personelu w podziale na komórki organizacyjne, stanowiska pracy i grupy zawodowe oraz określenie pożądanych zmian w jakościowej strukturze zatrudnienia [5].

Planując zatrudnienie należy ściśle powiązać je z pozostałymi elementami firmy w taki sposób, aby tworzyło spójną i integralną całość z kluczowymi planami organizacji. Planowanie powinno swoi zasięgiem objąć przede wszystkim aspekty związane z prawidłowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można: ocenienie pracowników (kryteria, funkcje, zasady oraz częstotliwość), rozwój personelu przejawiający się w ustaleniu sposobów kształtowania i rozwoju umiejętności pracowników poprzez planowanie ich karier zawodowych. Punktem wyjścia planowania struktury zasobów ludzkich jest oszacowanie teraźniejszych oraz przyszłych potrzeb organizacji dotyczących pracowników, przy uwzględnieniu pożądanego zestawu kwalifikacyjnego [15].

Proces kształtowania struktury zatrudnienia, dzięki któremu organizacja posiada odpowiednią liczbę i rodzaj pracowników jest jednym z najistotniejszych w działalności przedsiębiorstwa. Zadaniem kadry kierowniczej jest bowiem zatrudnianie pracowników na odpowiednim szczeblu w hierarchii organizacyjnej w taki sposób, aby byli zdolni do skutecznego, efektywnego i sprawnego wykonywania powierzonych zadań. Wspomniane zadania z kolei powinny być ukierunkowane na osiągnięcie przez organizację priorytetowych celów.

W kształtowaniu odpowiedniej struktury zatrudnienia wyróżnić można dwa etapy: oszacowanie istniejących w danym czasie zasobów ludzkich i potrzeb na przyszłość oraz opracowanie programu zaspokajania przyszłych potrzeb w tym zakresie.

Właściwe planowanie potrzeb kadrowych ma na celu ciągle i precyzyjne porównywanie kompetencji pracowników aktualnie zatrudnionych z przyszłymi potrzebami. Kompetencje pracowników określane są w specjalnie przygotowywanych analizach i badaniach wykorzystując dane zamieszczone w aktach osobowych, arkuszach okresowych ocen oraz biorąc pod uwagę obserwację pracowników na stanowiskach pracy. Pomocą służyć mogą techniki i narzędzia badawcze takie jak wywiady przeprowadzane z pracownikami, obserwacje, eksperymenty oraz testy sprawdzające zakres posiadanej wiedzy, konkretne umiejętności, predyspozycje osobowościowe czy motywację do pracy [13].

Plan zatrudnienia personelu w przedsiębiorstwie powinien cechować się celowością zmierzającą do osiągnięcia zamierzonych efektów, wykonalnością, czyli możliwością realizacji, przejrzystością, elastycznością, wyważeniem pomiędzy zbytnią szczegółowością i ogólnością.

Powodzenie tak skonstruowanego planu zatrudnienia pod względem metodycznym i merytorycznym uzależnione jest przede wszystkim od osób odpowiedzialnych za proces planowania, ich rzetelnego przygotowania, doświadczenia w zakresie planowania, motywacji oraz stanu zakładanego zgodnego z rzeczywistością [15].

Niewątpliwie planowanie zatrudnienia jest złożonym procesem informacyjno-decyzyjnym, w którego realizacji wykorzystywane są informacje pochodzące ze źródeł wewnętrznych organizacji (misja, strategia personalna, wielkość budżetu przeznaczanego na zasoby ludzkie, liczebność personelu w danej chwili) jak również źródeł zewnętrznych (sytuacja na rynku pracy, skala bezrobocia, konkurencyjność przedsiębiorstwa pod względem oferowanych wynagrodzeń, warunki pracy, rola państwa i związków zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi) [13].

Należy podkreślić, iż w praktyce zarządzania organizacją planowanie zatrudnienia oraz dobór kapitału ludzkiego jest procesem złożonym [szerzej 9], który w dobie kryzysu światowego nabiera ogromnego znaczenia ze względu na nieprzewidywalność sytuacji gospodarczej.

Przedmiot działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna

Podstawową działalnością Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna jest świadczenie usług przewozowych przede wszystkim na terenie powiatu dębickiego i okolicznych gmin. Działalność koncentruje się na transporcie pasażerów prowadzonym w regularnym rozkładzie jazdy oraz poza rozkładowym w kraju i za granicą. PKS w Dębicy S.A. świadczy usługi przewo-

we w formie:

- przewozów regularnych według rozkładu jazdy w komunikacji krajowej lokalnej i międzymiastowej,
- wynajmu pojazdów do przewozów okazjonalnych typu kolonie, wycieczki czy pielgrzymki.

Ponadto spółka posiada kilka licencji na przewozy zagraniczne. Dodatkowo przedsiębiorstwo wykonuje lokalne i regionalne oraz międzyregionalne połączenia w ramach skoordynowanego rozkładu jazdy. PKS w Dębicy S.A. obsługuje siedem gmin, zabezpieczając bezpośrednio połączenia wielu miejscowości z siedzibami gmin i powiatów.

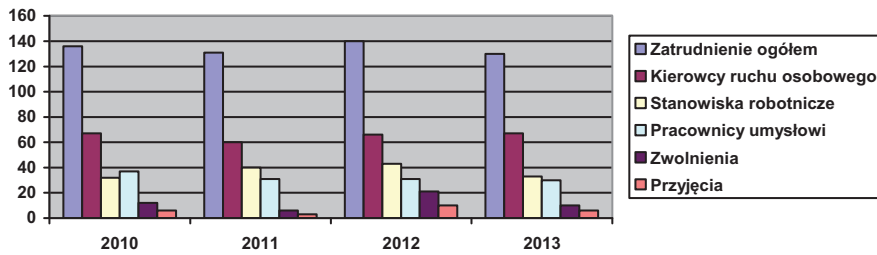
Zasadniczym celem kadry zarządzającej jest podniesienie atrakcyjności konkurencyjności wykonywanych usług transportowych przez PKS. Niewątpliwie na powyższe wpływ ma odtworzenie taboru, wzmożone działania marketingowe mające na celu uelastycznienie cen biletów usług przewozowych oraz poszerzenie działalności usługowej w zakresie pomocy drogowej dla innych podmiotów gospodarczych branży transportowej.

Do podstawowego kanonu wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi należy tworzenie strategii personalnej, planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, wytyczanie ścieżek kariery, kształtowanie indywidualnego rozwoju pracowników oraz ich motywowanie. Powyższe zagadnienia przekładają się na przyjętą strategię personalną Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna, która w latach 2010-2013 zakładała następujące cele:

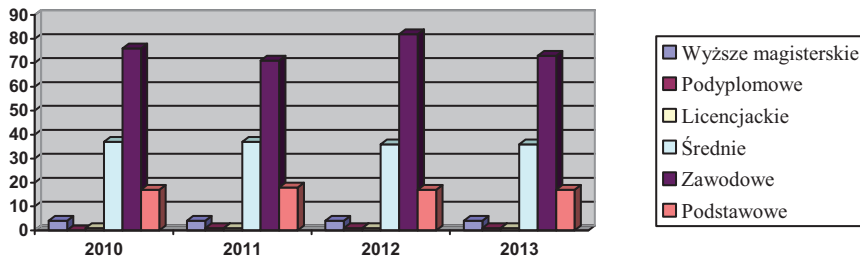
1. stabilizację organizacji i maksymalizowanie poziomu zaangażowania pracowników poprzez motywację,
2. utrzymanie pozycji konkurencyjnego i atrakcyjnego pracodawcy na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy,
3. przygotowanie personelu w obszarze podwyższania jakości wykonywanych usług,
4. zapewnienie efektywnego wykorzystywania procedur oceny czynników pracy w organizacji,
5. rozwijanie kultury organizacyjnej, preferującej innowacyjność, kreatywność oraz elastyczność na rynku usług transportowych,
6. wdrożenie różnych typów działań rozwojowych, takich jak shadowing (metoda polegająca na bezpośredniej obserwacji poczyną osoby pracującej na danym stanowisku przez bardziej zorientowanego w wykonywaniu zadań pracownika), mentoring czy rotacja stanowisk.

Przebieg i wyniki badań ankietowych

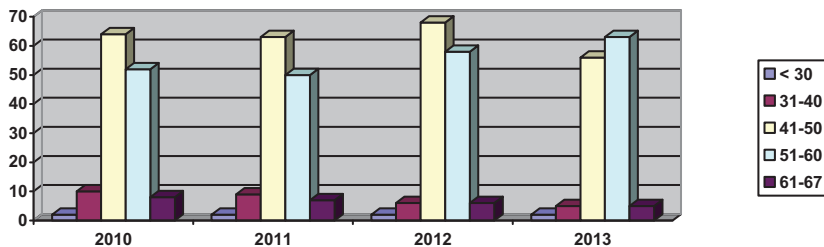
Celem ukazania istotnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w branży transportowej, przedmiotem badań uczyniono



1. Stan zatrudnienia w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy S. A. w latach 2010-2013, Źródło: opracowanie własne



2. Zróżnicowanie wiekowe pracowników w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy S. A. w latach 2010 – 2013, Źródło: opracowanie własne



3. Zróżnicowanie wiekowe pracowników w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy S. A. w latach 2010 – 2013, Źródło: opracowanie własne

funkcjonujące na terenie Podkarpacia Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna.

Część empiryczną publikacji przeprowadzono w oparciu o metodę badań ankietowych. W kwestionariuszu ankiety skierowanej do naczelnego kierownictwa zawarto zagadnienia odnośnie doboru personelu, struktury zatrudnienia i jej dynamiki. Okresem badawczym objęto lata 2010-2013. Zaobserwowane implikacje zaprezentowano poniżej.

W ramach procesu doboru kadr w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna wyróżnić można cztery etapy. Pierwszy z nich określa potrzeby przeprowadzenia procesu rekrutacji. Odpowiedzialność za realizację tego etapu spoczywa na dyrektorach resortowych, jednakże ostateczna decyzja leży w gestii dyrektora personalnego, który akceptuje wniosek i wydaje zgodę na rozpoczęcie procesu rekrutacyjnego.

Kolejne etapy procedury doboru personelu obejmują zarówno rekrutację wewnętrzną jak i zewnętrzną. W ramach rekrutacji wewnętrznej stanowiącej drugi etap, informacje o wakuującym stanowisku przekazywane są pracownikom firmy podczas porad, również z wykorzystaniem tablic ogłoszeń oraz poczty elektronicznej.

W ramach trzeciego etapu doboru prze-

prowadzana jest rekrutacja zewnętrzna, polegająca na poszukiwaniu kandydatów poza organizacją. Informacje dotyczące zapotrzebowania przekazywane są w formie ogłoszeń prasowych oraz przez Powiatowy Urząd Pracy. Zarówno w przypadku rekrutacji wewnętrznej jak i zewnętrznej, po zgłoszeniu kandydatur przeprowadzana jest selekcja, polegająca na wyborze ofert najbardziej odpowiadających opisowi danego stanowiska pracy, następnie mają miejsce rozmowy kwalifikacyjne.

Końcowym etapem procedury doboru pracowników jest podjęcie decyzji o zatrudnieniu kandydata na stanowisku pracy.

Należy dodać, iż w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna kierownictwo kładzie duży nacisk na działania rozwojowe. Spółka dba o doskonalenie kadry poprzez kursy, szkolenia, dofinansowania do studiów dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach umysłowych.

W kolejnym etapie badań analizie poddano stan zatrudnienia na przestrzeni czterech lat. Wyniki zaprezentowano na rysunku 1.

Najliczniejszą grupę zawodową w przedsiębiorstwie (rys. 1) stanowili kierowcy ruchu osobowego, zaś zatrudnienie na stanowiskach robotniczych i umysłowych kształtowało się na podobnym poziomie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że

zatrudnienie ogółem na przestrzeni okresu czteroletniego zmniejszyło się o 4,41 %. Spośród grup zawodowych największy spadek sięgający 18,91 % odnotowali pracownicy umysłowi. Zatrudnienie na stanowiskach kierowcy ruchu osobowego ulegało zmianie na przestrzeni lat, osiągając w 2013 roku poziom z roku 2010. Najkorzystniejszą sytuacją przedstawiała się w przypadku stanowisk robotniczych, gdzie odnotowano wzrost zatrudnienia o 3,12 %. Należy nadmienić, że liczba zwolnień pracowników przekroczyła ilość przyjęć.

Analizie poddano również poziom wykształcenia pracowników zatrudnionych w PKS w Dębicy S.A. Wyniki ujęto na rysunku 2. Ukazuje on, iż w badanym okresie dominującą grupę stanowili pracownicy z wykształceniem zawodowym, drugą co do wielkości osoby posiadające wykształcenie średnie, trzecią z kolei pracownicy z wykształceniem podstawowym. Osoby posiadające wyższe wykształcenie stanowiły najmniejszy odsetek wśród grup zawodowych. Główny powód tak zróżnicowanej struktury zatrudnienia niewątpliwie wynika z charakteru działalności przedsiębiorstwa, w którym przeważają stanowiska, na których nie jest wymagane posiadanie wysokich kwalifikacji.

Biorąc pod uwagę poziom wykształcenia, w badanym okresie pracę straciło kilka osób, z czego jedna z wykształceniem średnim (spadek o 2,7 % w tej grupie zawodowej), trzy z zawodowym (- 3,9 %) oraz jedna – podstawowym, co stanowi zmniejszenie zatrudnienia w tej grupie o 5,55 %. Natomiast osoby z wykształceniem wyższym zarówno na poziomie magisterskim jak i licencjackim utrzymały swoje dotychczasowe stanowiska pracy. Ponadto wartym odnotowania jest fakt, iż w 2011 roku zatrudniono jednego pracownika posiadającego wykształcenie podyplomowe, podnosząc wskaźnik zatrudnienia we wspomnianej grupie o 50 %.

W ostatnim etapie badań dokonano analizy zatrudnienia z uwagi na kryterium wiekowe. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 3.

Jak wynika z rysunku 3, w latach 2010-2013 dominującą grupę zatrudnionych w PKS w Dębicy S.A. stanowili pracownicy w przedziale wiekowym 41 – 50 oraz 51 – 60 lat. Znacznie mniej liczne co do wielkości grupy obejmowały osoby w wieku 31 – 40 oraz 61 – 67 lat. Zdecydowanie najmniej liczną grupę stanowiły osoby, które nie ukończyły 30 roku życia.

Odnosząc się do dynamiki zatrudnienia w zależności od grupy wiekowej, w badanym okresie największa redukcja etatów sięgająca aż 50 % objęła osoby mieszczące się w przedziale wiekowym 31-40 lat, podobnie w wieku do 30 lat, jednak należy podkreślić, że w ostatnim przypadku zatrudnione były tylko dwie osoby. Z kolei grupa najstarszych pracowników w wieku 61-67 odnotowała zna-

czący spadek o 37,5 %, zaś pracownicy między 41-50 rokiem życia trzykrotnie mniejszy, sięgający 12,5 %.

Wyraźny wzrost zatrudnienia o 21,15 % widoczny był w grupie pracowników 51-60 lat. Z powyższego można wnioskować, że doświadczenie odegrało w tym przypadku dominującą rolę.

Podsumowanie

Każda organizacja posiada wiele zasobów, spośród których za najważniejszy uważany jest czynnik ludzki, bez którego żadne przedsiębiorstwo nie miałoby szans na odniesienie sukcesu. W zarządzaniu zasobami ludzkimi bez wątpienia doniosłą rolę odgrywają zarówno kadra kierownicza jak i pracownicy niższych szczebli.

Z zaprezentowanych w publikacji badań własnych wynika, iż w okresie badawczym obejmującym lata 2010-2013 w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna dokonano restrukturyzacji zatrudnienia, zmniejszając ogółem jego stan o 4,41 %. Niewątpliwym wpływ na powyższą sytuację miało wiele czynników, wśród których ogromną rolę odegrał spadek liczby podróżnych, wynikający chociażby ze wzrostu liczby samochodów z ponad 17,2 mln sztuk w 2010 roku do poziomu 21,35 mln w 2013 roku. Niebagatelne znaczenie wynikało również z faktu wyraźnego wzrostu liczby autobusów z 80 000 sztuk w roku 2005 do ponad 102 000 w roku 2013, powodując podniesienie konkurencyjności sektora usług transportowych, a co za tym idzie zmniejszenie przychodów z działalności przedsiębiorstwa. Równie istotną

okoliczność stanowiło sukcesywne wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych obejmujących wiele obszarów przedsiębiorstwa, w znacznej mierze przyczyniających się do ograniczenia liczby pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Nie zmienia to jednak faktu, że w dobie światowego kryzysu, dotyczącego wiele krajów, politykę zarządzania zasobami ludzkimi w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Dębicy Spółka Akcyjna ocenić należy wysoce pozytywnie.

Dodać należy, iż przyjęta przez Zarząd spółki strategia personalna zakłada w kolejnych latach elastyczną politykę w zakresie zatrudnienia. ◀

Materiały źródłowe

- [1] Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 42 i nast.
- [2] Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 26.
- [3] Borys P., Grela M., Hołda M., Humanicki M., Mroczek W., Skiba L., Skrzypczyński P., Wierus K., Koniunktura Międzynarodowa, NR 03 (3/13) Październik 2013 r., Instytut Ekonomiczny Warszawa, 2013.
- [4] Boxall P.F., Purcell J., Wright P. The goals of HRM. W: Boxall P.F., Purcell J., Wright P. (red.) Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford 2007.
- [5] Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2001, s. 56.
- [6] Grimshaw D., Rubery J. Economics and HRM W: Boxall P.F., Purcell J., Wright P. (red.) Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford 2007.
- [7] Guest D.E. Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies, 1987, 14 (5), s. 502 i nast.
- [8] Główny Urząd Statystyczny, 2014.
- [9] Kłak D. Organizational dimension of management of human capital selection process [w] Pragmata Tes Oikonomias VIII. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Ucieklak - Jeż P. (red.), Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2014, s. 169-179.
- [10] Król H., Ludwiczynski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006, s. 58.
- [11] Listwan T. Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy. Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1999, s. 7
- [12] Pawlak Z. Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003, s. 22
- [13] Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007, s. 38, 40.
- [14] Storey J. (red.) Human Resource Management: A critical text. Routledge. London 1995.
- [15] Walkowiak R. Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Toruń 2007, s. 35, 40.

REKLAMA



- Budowa stacji transformatorowych
- Budowa sieci i instalacji SN i nn
- Prace pomiarowo-kontrolne
- Uliczna sygnalizacja świetlna
- Prefabrykacja rozdzielnic
- Technologia lotniskowa

Siedziba Firmy:
ul. Gorkiego 95/2
92-517 Łódź

Adres Korespondencyjny:
ul. Niciarniana 47
92-320 Łódź

tel: 42 672 44 91; 42 672 44 92
fax: 42 672 44 36
biuro@elinstal.eu
www.elinstal.eu