

PROBLEMY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – STUDIUM PRZYPADKU

Katarzyna PIETRZYK

Streszczenie: Artykuł dotyczy problemów związanych z kierowaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie gastronomicznym. Opisuje on kryzys, który pojawił się w lipcu 2016 roku i trwał do grudnia 2016 roku, a także główne przyczyny konfliktów między pracownikami a kierownictwem. Celem artykułu jest przedstawienie badania ankietowego przeprowadzonego w pewnej restauracji w Opolu. Przytoczono również przykłady rozwiązań, które managerowie restauracji powinni wdrożyć, aby zapobiec powstawaniu konfliktów i pomóc w sprawniejszym funkcjonowaniu firmy.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, rotacja pracowników, konflikty, motywacja

1. Sytuacja w Polsce na rynku pracy

Główny Urząd Statystyczny zbadał rynek pracy pod względem ilości nowych miejsc pracy. Według badań w końcu III kwartału 2016 r. wynosiła 95,5 tys. i była wyższa niż w kwartale poprzednim o 1,2 tys., tj. o 1,2%. W porównaniu z III kwartałem roku poprzedniego liczba niezajętych posad wzrosła o 22,3 tys., tj. o 30,5%. GUS scharakteryzował również wolne miejsca pracy. Spośród 95,5% niezapełnionych stanowisk, 84,9% miejsc należało do sektora prywatnego. Oznacza to, że wiele prywatnych firm nie znajduje wystarczającej ilości siły roboczej. Obecna sytuacja powoduje, że to pracownik zaczyna kształtować rynek pracy [1].

Rynek pracy w ostatnich latach ulegał znaczącej modyfikacji. W latach 90-tych więcej było potencjalnych pracowników niż wolnych miejsc pracy, co powodowało wysoki wskaźnik bezrobocia. Według danych ówczesnego Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w końcu lipca 1991r. w rejonowych biurach pracy zarejestrowanych było 1749 tys. osób bezrobotnych; w porównaniu z grudniem 1990 r. bezrobocie wzrosło o 55,5%. Wysokie wskaźniki pozwalały pracodawcom na stosowanie presji w celach motywacyjnych. Pracownicy z braku innych miejsc pracy tkwili w swoich zakładach pracy, mając potrzebę utrzymania swojej rodziny [2].

Praca, to kluczowy czynnik dobrej jakości życia i zdrowia, a dobra kondycja i sprawność warunkują charakter oraz efektywność pracy. Jej brak działa na człowieka destrukcyjnie i podważa podstawy egzystencji jednostek i rodzin [3]. Sytuacja na rynku pracy często ulega zmianie, a niepewność stała się elementem życia współczesnych organizacji oraz ludzi w nich pracujących. Bardzo ważna zatem jest umiejętność radzenia sobie z nią. Nie wszyscy jednak posiadają zdolność łatwego przystosowania się do zmiennej sytuacji zatrudnienia. Dla wielu nadal wartościami pozostają stabilizacja i spokój, a niepewność odbiera im poczucie bezpieczeństwa i jest dla nich męcząca [4].

2. Znaczenie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

Zasoby ludzkie to największy skarb firmy. Dzięki ludziom organizacja jest w stanie się rozwijać i być konkurencyjna na rynku. Przedsiębiorca zatem musi w odpowiedni sposób dobierać pracowników oraz dbać o to, aby mogli się odpowiednio rozwijać. Dodatkowo powinien doceniać ich wkład pracy, ponieważ niezadowolenie z pracy skutkuje spadkiem motywacji, także zaangażowania w pracę, poszukiwaniem innego stanowiska pracy, w którym pracownik zostanie doceniony.

Zasobem ludzkim są ludzie dysponujący zasobem cech, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych z nich należą: wiedza, zdolności, umiejętności, postawy, wyznawane wartości, motywacja, zdrowie. Należy pamiętać, że każdy pracownik w indywidualny sposób decyduje o stopniu zaangażowania w swoją pracę [5].

Aby relatywnie dobrze wykorzystać zaangażowanie pracowników należy posiadać wiedzę z zarządzania zasobami ludzkimi. Armstrong zdefiniował te pojęcie jako „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności” [6].

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza więc sposób działania w organizacji, który definiuje pracowników jako kluczowy czynnik sukcesu firmy. Integruje również strategię firmy ze strategiami personalnymi, które kładą nacisk na efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim [7].

Za podstawowe komponenty zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się:

- planowanie (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutacje i selekcje (obsługa stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i z jego organizacjami),
- ocenę (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),
- wynagrodzenie (motywacja pracowników),
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji) [8].

Aby firma działała i przynosiła zysk, ważne jest, by ludzie, którzy w niej pracują byli należycie zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków. W tym celu kierownictwo powinno zadbać o odpowiedni doping swoich podopiecznych. Najczęściej wykorzystywaną formą motywacji jest premia pieniężna. Daje ona również najlepsze efekty [9]. Inicjatywa pracownika jest tym silniejsza, gdy ma konkretny cel lub zadanie, któremu musi sprostać, a który jest trudny do osiągnięcia, ale możliwy do wykonania. Ważne jest, aby człowiek otrzymywał informację zwrotną na temat realizacji tego zadania [10].

3. Identyfikacja konfliktu oraz sposobów jego rozwiązania w przedsiębiorstwie gastronomicznym - studium przypadku.

Nieodpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do powstawania konfliktów oraz problemów związanych z wysoką rotacją pracowników. Ważne jest, szybkie

zareagowanie na powstały problem. W przeciwnym wypadku powstanie kryzys, podobny do tego, który powstał w omawianym przedsiębiorstwie gastronomicznym.

Opolska restauracja, należąca do sieci znanej firmy daje pracę wielu studentom. Elastyczny grafik, atrakcyjne zarobki, obiady pracownicze oraz wszelkiego rodzaju premie konkursowe to główne czynniki przyciągające zasoby ludzkie. Prawie 80% pracowników pracuje w restauracji dzięki umowie o pracę, pozostali na tak zwanej umowie o pracę. W celu monitorowania zaangażowania i zadowolenia z pracy, każdy podwładny co miesiąc wypełnia ankietę, której celem jest sprawdzenie poziomu satysfakcji z wykonywania swoich obowiązków służbowych. Pracodawca dowiaduje się w niej o wszelkich działaniach, które negatywnie wpływają na załogę. Dominującą grupą pracowników są studenci, który traktują pracę w tej firmie jako źródło utrzymania, z założenia przez cały okres studiów. W związku z tym wskaźnik rotacji osób zatrudnionych powinien być stabilny i pozwalać na łatwe zarządzanie zasobami ludzkimi.

Pracownicy poprzez comiesięczne konkursy są motywowani do większego wkładu własnego. Oczywiście na każdym stanowisku są szkoleni poprzez e-learningi oraz osoby, specjalnie do tego wyznaczone. To wszystko sprawia, że zasoby ludzkie w firmie posiadają odpowiednią wiedzę, aby przynosić odpowiedni zysk firmie. Niestety, sytuacja zatrudnienia w firmie uległa zmianie. Od lipca 2016 roku trwa kryzys w zatrudnieniu, z którym zmagają się nie tylko omawiana restauracja, ale także inne firmy działające zarówno w branży gastronomicznej jak i handlowej. Problem polega na zwiększonej rotacji pracowników.

Restauracja posiada 14 stałych pracowników. Jako stałych pracowników kwalifikuje się osoby, które pracują powyżej pół roku. Od początku lipca do końca roku z firmy zwolniło się 17 osób. Zwykle były to zasoby ludzkie, które pracowały poniżej miesiąca, a następnie rezygnowały z pracy. Kolejnym powodem było zakończenie studiów (wraz ze znalezieniem pracy w swoim zawodzie) lub rozpoczęcie nauki w innym mieście.

Przeprowadzono badanie ankietowe, którego zadaniem było wyłonienie powodów oraz skutków kryzysu. Etatowcy zostali zapytani o ich wrażenia związane z sytuacją w restauracji i odczucia wobec działań wprowadzonych przez kierownictwo. Przeanalizowano odpowiedzi pracowników oraz wyznaczono główne przyczyny kryzysu, którymi są:

- zmniejszona ilość pracowników, co powoduje, że pozostali zatrudnieni pracują więcej godzin niż było to zawarte w umowie,
- presja wywierana na nowych pracobiorców, którzy dostają za mało czasu, aby wyszkolić się na odpowiednim poziomie (to powoduje, że nowi pracownicy rezygnują z pracy myśląc, że nie poradzą sobie ze swoimi obowiązkami),
- zachowanie stałych zasobów ludzkich, którzy nie chcieli współpracować z nowymi osobami (często wytykali ich błędy i to, że nowozatrudnieni w ogóle je popełniają),
- zatrudnianie osób, które nie będąc odpowiednio zmotywowane szybko rezygnują z pracy,
- bagatelizowanie przez kierownictwo sygnałów od pracowników, którzy informowali o ich przeciążeniu fizycznym i psychicznym.

Skutkami tego są:

- brak nowych zasobów ludzkich, którzy odciążąliby resztę załogi w obowiązkach,
- zwiększona presja wśród zatrudnionych, którzy są przemęczeni zbyt dużą ilością godzin pracy,
- stres związany z mniejszą ilością pracowników na zmianie, co powoduje przeciążenie pracowników podczas dużego ruchu w restauracji (wysokiej rotacji klientów),

- pojawienie się agresji wśród współpracowników (podwładni częściej się kłócili, wytykali sobie brak zaangażowania, oskarżali się wzajemnie o demotywację nowozatrudnionych i ich odejście),
- wyraźny podział między pracownikami (osoby z długim stażem niechętnie rozmawiali z nowymi pomocnikami, byli wobec nich nieufni, ponieważ byli przekonani, że nie poradzą sobie i szybko odejdą).

W celu lepszego wyjaśnienia głównych przyczyn wynikających z przeprowadzonego badania, warto omówić je bardziej szczegółowo. Zmniejszona ilość rąk do pracy spowodowała, że niektórzy z załogi byli praktycznie codziennie w pracy. Zdarzało się, że pracownicy spędzali w restauracji około 45 godzin tygodniowo. Często pracownicy etatowcy do pracy chorzy, ponieważ kierownictwo nie było w stanie znaleźć zastępstwa dla stanowisk przez nich zajmowanych. To wszystko przyczyniło się do zmęczenia osób z długim stażem, ponieważ musieli pracować ciężiej i dłużej, wypełniając luki w grafiku. Przykładowo, zamiast 3 kelnerów pracowało tylko 2 przy identycznej rotacji i ilości klientów jak w przypadku pełnej obsady. To było powodem zbyt dużych obciążeń, które (tak jak w przypadku maszyn), prowadziły do awarii: częściej dochodziło do pomyłek, narastała presja, która powodowała wzrost agresji wśród pracowników.

Z tego względu, że restauracja pilnie potrzebowała nowych pracowników zatrudniała osoby, które nie były odpowiednio zmotywowane do pracy. Według standardów firmy nowozatrudnieni muszą przejść szkolenie z instruktorem, który ma odpowiedni staż w wykonywaniu swoich obowiązków. Podczas tych szkoleń zauważono, że nowi współpracownicy mają trudności z motywacją do nauki menu oraz wszelkich zachowań wymaganych przez restaurację.

Nowe zasoby ludzkie uznawały podczas szkoleń, że ich obowiązki są za duże, że zbyt wiele wiedzy muszą przyswoić, aby móc samodzielnie pracować. Twierdziły również, że instruktorzy mieli za wysokie oczekiwania wobec nich. Uznali, że mieli zbyt mało czasu na przyswojenie nowych informacji. Z kolei etatowcy z długim stażem byli zdania, że okres szkolenia nowozatrudnionych jest wystarczający, a ci po prostu są osobami niechętnymi do działania. Nowi pracownicy zaczęli czuć narastającą presję, zatem, najczęściej po upływie 2 tygodni, rezygnowali z pracy.

Pracownicy zgłaszali kierownictwu swoje uwagi dotyczące nowozatrudnionych. Mówili o tym, że młodzi ludzie mają zbyt duże wymagania co do swojej pensji, nie wypełniając jednocześnie swoich obowiązków prawidłowo. Nie ufali również nowym pracownikom, uważali, że nie posiadają odpowiedniej wiedzy i zaangażowania, aby dobrze pracować i tym samym odciążyć pozostałych. Kierownictwo jednak mówiło, że mają w planach zatrudnienie osób, że brak osób to tylko chwilowy problem. Niestety ten problem trwał pół roku, co jest wystarczająco długim okresem, aby podwładni byli przemęczeni zaistniałą sytuacją. Etatowcy zaczęli wręcz obwiniać swoich przełożonych o to, że nie znaleźli odpowiedniego wyjścia z zaistniałej sytuacji.

Przez te wszystkie czynniki gwałtownie spadła motywacja pracowników. Załoga zaczęła narzekać na swoją pracę, przez co coraz częściej pracownicy mówili o chęci zwolnienia. Kierownictwo popełniło więc błąd, ponieważ nie zareagowało odpowiednio szybko i poważnie na niepokojące sygnały. Nie dało również wystarczającego wsparcia swoim podwładnym.

W celu pozbycia się przyczyn problemów warto wykonać burzę mózgow oraz wprowadzić odpowiednie działania, które złagodzą konflikty i poprawią jakość pracy. Na podstawie literatury oraz wiedzy o zasobach ludzkich zaproponowano kierownictwu kilka rozwiązań kryzysu. Głównym zadaniem jakie otrzymało kierownictwo jest zatrudnianie

osób, które są wystarczająco zmotywowane i gotowe do ciężkiej pracy. Muszą to być osoby, które pod wpływem emocji nie podejmą decyzji o rezygnacji z pracy. Jest to niezwykle trudne do wykonania zadanie, ponieważ rozmowa rekrutacyjna trwa zwykle 30 minut, czyli zdecydowanie za krótko, aby w odpowiedni sposób ocenić nastawienie kandydata oraz poznać wystarczająco jego wymagania wobec pracodawcy.

Poniekąd logika nakazuje zatrudnianie kandydatów, którzy mają już doświadczenie, jednak często te osoby, porównują pracę w omawianej restauracji z pracą, którą już wykonywali. W wielu przypadkach nie była to jednak praca na tak zwanych wysokich obrotach, co powoduje spadek motywacji oraz szybką rezygnację. Warto jest pamiętać o tym, że młodzi ludzie często mają zbyt duże oczekiwania. Najczęściej pragną zarabiać relatywnie dużo przy jak najmniejszym nakładzie pracy. Niestety, często jest to niewykonalne, przez co wielu z nich szybko rezygnuje z pracy.

Kandydaci powinni być świadomi, że praca w restauracji wiąże się z ruchem falowym, to znaczy, że są dni, w których będzie mała rotacja klientów, restaurację odwiedzi mniejsza ilość gości niż zazwyczaj. Będą również dni, gdy lokal będzie wypełniony po brzegi głodnymi ludźmi. Trzeba będzie sprostać temu wyzwaniu, co w pewnych momentach jest trudne i powoduje gwałtowny wzrost presji.

Kierownictwo powinno rozmawiać o istniejących problemach ze swoimi podwładnymi. Często jest tak, że pracownicy nie mówią głośno o konfliktach, które pojawiają się w restauracji oraz o wszelkiego rodzaju przeszkodach uniemożliwiających bądź znacznie utrudniających wykonywanie pracy. Ważne jest więc częste robienie zebrań, podczas których powinno się rozwiązywać wszelkie problemy.

Dobłą metodą jest wcześniejsze poproszenie pracowników o wypisanie głównych tematów, które chcieliby poruszyć na zebraniu oraz wrzuceniu kartek z tematami do pudełka znajdującego się w miejscu, do którego będą mieli dostęp jedynie pracownicy restauracji. Dzięki anonimowości kierownictwo może liczyć na szczerą opinię swoich podopiecznych.

W omawianej sieci restauracji jest możliwy tak zwany transfer pracownika z innej restauracji tej firmy. Oznacza to, że można na pewien okres wypożyczyć osobę, która pomogłaby podczas wyjątkowo ciężkich dni, gdy pracodawcy brakuje osób, aby restauracja funkcjonowała na odpowiednim poziomie. Taka opcja pozwala na spokojne zrekrutowanie oraz wyszkolenie nowych pracowników, bez konieczności obciążania pozostałych podopiecznych. Unika się wtedy wzrostu presji oraz konfliktów między podwładnymi.

Jeżeli chodzi o odpowiednie motywowanie pracobiorców warto zastanowić się nad jej formami, które zapewnią stabilizację w firmie. Pracodawca powinien doceniać wkład swoich pracowników nie tylko poprzez konkursy ale również poprzez stosowanie tak zwanej pochwały słownej, która również motywuje do działania (co prawda w mniejszym stopniu co premia pieniężna).

Ważne jest także stosowanie tak zwanego konstruktywnego feedbacku, który polega na zwróceniu uwagi pracownikowi na jego błędy, przy jednoczesnym omówieniu tych obszarów, z których szef jest zadowolony. Przykładowo: „Maćku, świetnie sobie radzisz z obsługą naszych gości. Zwróć jednak uwagę na lepszą jakość przygotowywanych przez Ciebie napojów. Ponieważ bardzo szybko się uczysz, wiem, że jesteś w stanie to poprawić.” Dzięki temu pracownik wie o rzeczach, które sprawiają mu problem. Jest jednak zmotywowany do poprawy swoich działań. Zwrócenie uwagi nie jest odbierane przez niego negatywnie.

5. Podsumowanie

Kierownictwo każdej firmy powinno odpowiednio zarządzać swoimi pracownikami, ponieważ są odpowiedzialni za swoich podopiecznych szczególnie za pracowników z krótkim stażem, którzy często potrzebują dodatkowej pomocy czy szkoleń. Dobra organizacja w firmie, rekrutowanie tylko najlepszych kandydatów oraz poświęcenie odpowiedniego czasu na szkolenia to główne czynniki przyczyniające się do sukcesu firmy.

Pracownicy to największy skarb pracodawcy, dlatego muszą być należycie wdrożeni w charakter firmy. Należy dbać o motywację oraz pozytywną energię, dzięki którym praca nie jest kojarzona tylko ze smutną koniecznością, ale również z pasją, tworzeniem czegoś z sercem. Aby podopieczny sumiennie wykonywał swoje obowiązki warto odpowiednio go wyszkolić, wykwalifikować na danym stanowisku. Kierownictwo powinno dbać o relacje z pracownikiem, co spowoduje wzrost lojalności i pomoże w stabilizacji zatrudnienia. Powinno również okresowo sprawdzać poziom zadowolenia z pracy oraz jakie oczekiwania ma wobec firmy.

Należy współpracować z podwładnymi, reagować na niepokojące sygnały z ich strony, dzięki czemu pracownik będzie czuł zrozumienie i wsparcie kierownictwa.

Kierowanie zespołem ludzi to ogromna odpowiedzialność. Od kierownictwa zależy, czy pracownicy będą czuli się dobrze w pracy, czy będą uciekać z firmy. Odpowiednia motywacja, reagowanie na powstające problemy oraz wsparcie to klucz do poprawnego zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest, aby przyjmować do pracy osoby odpowiednie, które są wystarczająco zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków.

Zbytne bagatelizowanie problemów przyczynia się do powstawania konfliktów, wzrostu presji oraz agresji wśród pracowników. Często wiąże się to z niezrozumieniem przyczyny problemu. Kierownictwo musi szukać rozwiązań, dzięki którym podwładni będą czuli, że przełożony o nich dba. To rodzi odpowiedni poziom bezpieczeństwa i lojalności wobec pracodawcy.

Warto również nie oszczędzać w środkach i czasie, aby w odpowiedni sposób wyszkolić nowego pracownika. Często zatrudnieni potrzebują dodatkowego okresu, by przyswoić wszystkie informacje, potrzebne do wykonywania ich obowiązków.

Odpowiednia motywacja pomaga w poprawieniu wydajności pracy. Warto więc pomyśleć o premiach, pamiętając, że to pracownicy przynoszą zysk firmie. Jeśli pracują wydajnie, kierownictwo powinno docenić ich wkład w rozwój firmy.

Literatura:

1. Potocka M.: Monitoring rynku pracy. Popyt na pracę w III kwartale 2016 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
2. Rynek pracy - statystyka Polski, "Rzeczpospolita" 1991, nr 9.
3. Jeruszka U.: Przemiany pracy we współczesnym świecie w kontekście potrzeby edukacji permanentnej, [w:] R. Gerlach (red.), op.cit., s. 271.
4. Bieńkowska J.: Problemy kształtowania sytuacji pracy w warunkach niepewności, „Humanizacja Pracy”, Nowe formy pracy i zatrudnienia w perspektywie humanistycznej, Walczak-Duraj D., Kutyló Ł. (red. nauk), 2014, nr 1, Płock, s. 84.
5. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody. PWE, Warszawa 2003.
6. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1996.

7. Krajewska-Bińczyk E., Maslyk-Musiał E., Rakowska A. :Zarządzanie Dla Inżynierów. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012.
8. Kostera M.: Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994, s. 31.
9. Zakrzewska-Bielawska A.: Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
10. Kozioł L.: Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno-organizacyjne. PWN Warszawa-Kraków, 2002.

Katarzyna Pietrzyk
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, SKN Expert
Politechnika Opolska
45-758 Opole, ul. Prószkowska 76,
Tel: +48 77 449 80 00
e-mail: piekatarzyna@gmail.com