



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 13, Nr 1/2009
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Dorota Gajos¹

SYTUACJA FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTW UELASTYCZNIAJĄCYCH STRUKTURĘ ZATRUDNIENIA NA PRZYKŁADZIE LAFARGE CEMENT S.A.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano krótką charakterystykę elastycznych form zatrudnienia. Ogólnokrajowa tendencja wskazuje na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw uelastycznianiem swojego zatrudnienia. Wiąże się to z możliwością obniżania uciążliwych dla przedsiębiorstwa kosztów pracy.

Przedstawiono także sytuację finansową wybranych przedsiębiorstw. Każdy z badanych podmiotów w badanym okresie zmniejszał liczbę zatrudnionych osób na podstawie umów o pracę na rzecz rosnącego zainteresowania wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia. Badane przedsiębiorstwa mają trudną sytuację finansową. Jednakże można zauważyć, iż dokonywane zmiany w strukturze zatrudnienia wspomagają poprawę ich sytuacji finansowej.

Wstęp

Ogólnokrajowa tendencja wskazuje na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw uelastycznianiem swojego zatrudnienia. Wiąże się to z pewnością z możliwością obniżania uciążliwych dla przedsiębiorstwa kosztów pracy jak również z możliwością dostosowania poziomu i jakości zatrudnienia do bieżących potrzeb każdego podmiotu gospodarczego.

¹ mgr Dorota Gajos, Instytut Zarządzania Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

System swobodnego dopasowywania warunków i organizacji pracy, zwiększania lub redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwie w zależności od warunków ekonomicznych, rynkowych i technicznych, do realnych możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa prowadzi do rozwoju tzw. „akordeonowego zarządzania” zasobami ludzkimi.

Efektem powyższych procesów jest zmiana proporcji między zatrudnieniem typowym i nietypowym, objawiająca się zmniejszeniem popytu na pracę etatową, stałą – typową i zwiększeniem zapotrzebowania na pracę o charakterze zmiennym – okresowym i zadaniowym. Rozwiązania prowadzące do wzrostu elastyczności zatrudnienia zmierzają w istocie do odnalezienia punktu, w którym przedsiębiorstwo maksymalizuje korzyści i minimalizuje koszty zatrudnienia.

Świadome i celowe grupowanie pracowników powinno odbywać się na podstawie oceny ich kompetencji, zdolności do rozwoju zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa, rodzaju wykonywanej pracy i jej przydatności dla przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium efektywności i produktywności. Miarą zatrudnienia produktywnego jest szybsze tempo wzrostu wydajności pracy niż wynagrodzeń, w odpowiednich i korzystnych dla przedsiębiorstwa proporcjach². Kryterium zatrudnienia produktywnego, wykorzystywanego całkowicie i efektywnie w połączeniu z imperatywem szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa determinuje kształtowanie elastycznych zasobów pracy.

W artykule zaprezentowano poziom zatrudnienia oraz zmieniającą się sytuację finansowo-majątkową wybranego podmiotu gospodarczego.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Od kilkunastu lat obserwuje się przemianę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzuje się ona przechodzeniem od tradycyjnego administrowania dobrami do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi można zatem zdefiniować jako: strategiczne dysponowanie zasobami ludzkimi w celu osiągnięcia strategicznych celów organizacji.

Zadania controllingu zasobów ludzkich (controllingu personalnego) definiowane są „pasywnie” jako wykrywanie tzw. wąskich gardeł w przedsiębiorstwie lub jako system wczesnego ostrzegania, bądź „aktywnie” jako optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces przedsiębiorstwa.

Ponieważ podstawę podejmowania decyzji zarządczych stanowi obecna i przyszła dostępność zasobów, w tym aktualne i przyszłe zasoby personalne, konieczne jest aktywne ich kształtowanie i optymalne wykorzystanie. Długofalowe planowanie i kształtowanie zasobów ludzkich ograniczy nieoczekiwany wzrost kosztów personalnych i pochodnych, zabezpieczy potencjał ludzki potrzebny do realizacji strategii przedsiębiorstwa i jego rozwoju.

Planowanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie musi uwzględniać:

- wymaganą ilość pracowników w określonym czasie, ustaloną na podstawie

² Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia, Typowe i elastyczne formy zatrudniania pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

- planów rzeczywistych i projektów,
- wymagane kwalifikacje potrzebnych pracowników,
- szacowaną stopę fluktuacji (uwzględniając także przejścia na emerytury, służbę wojskową),
- straty czasu, jakie należy uwzględnić w szacunkach w oparciu o dane z przeszłości.

Właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich umożliwia ograniczenie kosztów związanych z fluktuacją pracowników, zarówno kosztów bezpośrednich, związanych z odchodzącym (odprawa, ekwiwalent za urlop) i z nowo zatrudnianym pracownikiem (ogłoszenia prasowe, czas poświęcony na selekcję kandydatów, szkolenia), jak i pośrednich, związanych z niższą wydajnością pod koniec pracy odchodzącego pracownika, niższą wydajnością nowo zatrudnionego i szkolącego go współpracownika, czasem pracy pracownika załatwiającego formalności odchodzącego i przychodzącego pracownika.

Jednym z zadań podkreślanych przez literaturę jest aktywne uczestnictwo w planowaniu ilościowym, jakościowym i wartościowym zasobów ludzkich. Przy tworzeniu planu zatrudnienia, na podstawie zapotrzebowania poszczególnych działów, controller działu personalnego powinien określić koszty rekrutacji, utrzymania i rozwoju posiadanych i nowych pracowników, zwolnień i przesunięć międzydziałowych. Dalszym zadaniem jest stworzenie systemu informacji o efektywności pracowników w wielu przekrojach, jej optymalizacja i kształtowanie pod kątem rozwoju zasobów ludzkich.

Analiza struktury zatrudnienia

Polskie przedsiębiorstwa w różnym stopniu dostosowują swoją działalność do pojawiających się nowych trendów dotyczących zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa starają się poprawiać swoją sytuację finansową, dostosowując liczbę zatrudnionych do bieżących potrzeb. W artykule przedstawiono zmieniający się poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwie Lafarge Cement SA. Przedsiębiorstwo w badanym okresie poddane było restrukturyzacji, co widoczne jest również w zmieniającym się poziomie zatrudnienia. Dotyczy to przede wszystkim zatrudnienia ogółem, ale zwrócić należy uwagę na tendencję do zwiększania elastyczności zatrudnienia, przejawiającą się zainteresowaniem jednostki zlecaniem wykonania wybranych zadań firmom zewnętrznym (outsourcing).

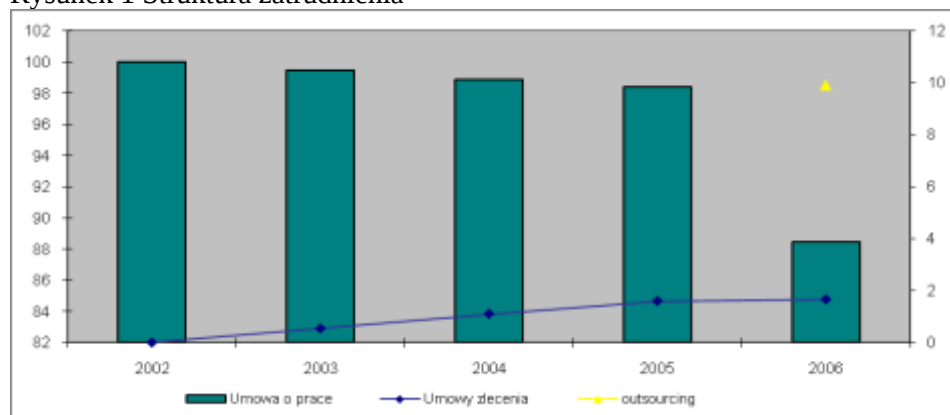
Tabela 1 Poziom zatrudnienia w badanym okresie

	2002	2003	2004	2005	2006
Umowa o prace	962	742	628	618	589
Umowy na czas określony	0	4	7	10	11
Outsourcing					66
Suma	962	746	635	628	666

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo

Dane zawarte w powyższej tabeli wskazują, że firma zdecydowanie ogranicza z roku na rok liczbę zawartych umów o pracę na czas nieokreślony, w roku 2006 było ich o prawie 40% mniej niż w 2002 roku. Umowy na czas określony nie stanowią dużej liczby, ale widać, że firma coraz chętniej korzysta z tej formy zatrudnienia.

Rysunek 1 Struktura zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Analizując powyższe wielkości zatrudnienia na szczególną uwagę zasługuje rosnący udział zawieranych umów na czas określony oraz udział prac zleczanych podmiotom zewnętrznym na zasadach outsourcingu przy malejącym udziale zawartych umów o pracę na czas nieokreślony.

Tabela 2: Rentowność zatrudnienia

	2002	2003	2004	2005	2006
Wskaźnik rentowności zatrudnienia nominalnego	108971,16	135703,2	182819,3	199327,2	459294,7
Wskaźnik rentowności zatrudnienia realnego	108971,16	134975,6	180804	196153,2	406193,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Badając rentowność zatrudnienia w tym przedsiębiorstwie należy zwrócić uwagę na znaczny wzrost wartości tego wskaźnika zarówno w odniesieniu do zatrudnienia realnego (liczonego z uwzględnieniem firm zewnętrznych) jak i nominalnego (uwzględniającego wyłącznie pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony). Wartości wskaźników zmieniają się na korzyść przedsiębiorstwa z prawie 109 tys. złotych zysku przypadającego na jednego pracownika w roku 2002 aż do prawie 460 tys. zł zysku netto jaki przypada na jednego pracownika w

2006 roku.

Sytuacja finansowo-majątkowa

Obok zmian w strukturze zatrudnienia wybranego podmiotu gospodarczego dokonano również pomiaru podstawowych wskaźników obrazujących jego sytuację finansową.

Tabela 5: Podstawowe wskaźniki pokazujące sytuację finansowo-majątkową

1. Płynność

Wskaźnik:	2002	2003	2004	2005	2006
bieżącej płynności	2,98	4,04	3,29	4,73	4,64
wysokiej płynności	2,38	3,25	2,28	3,84	4,22
środków pieniężnych	0,89	2,03	1,14	2,52	3,04
płynności gotówkowej	1,45	3,16	0,99	0,39	2,99

2. Rentowność

Wskaźnik:	2003	2004	2005	2006
rentowność sprzedaży	0,185	0,197	0,209	0,362
rentowność majątku	0,096	0,109	0,118	0,221
rentowność majątku trwałego	0,129	0,142	0,158	0,33
rentowność kapitału	0,035	0,034	0,033	0,062

3. Zadłużenie

Wskaźnik:	2002	2003	2004	2005	2006
ogólnego zadłużenia	34,88	29,08	9,47	9,05	12,03
zadłużenia kapitału własnego	0,54	0,41	0,1	0,1	0,14

4. Sprawność działania

Wskaźnik:	2003	2004	2005	2006
rotacji zapasów (w dniach)	34,58	36,07	36,22	24,22
rotacji należności (w dniach)	70,55	49,15	48,54	51,25
rotacji zobowiązań (w dniach)	51,55	41,65	39,58	41,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Analizując wskaźniki zawarte w powyższej tabeli zauważamy, że w badanym okresie przedsiębiorstwo osiąga coraz lepsze wskaźniki. Dotyczy to przede wszystkim poprawiającej się z roku na rok rentowności działalności przedsiębiorstwa.

Płynność przedsiębiorstwa kształtuje się na bardzo wysokim poziomie, nie wynika to ze zbyt wysokiego poziomu zapasów, gdyż wskaźnik wysokiej płynności również przyjmuje wysokie wartości.

Poziom ogólnego zadłużenia wskazuje, iż przedsiębiorstwo w większości finansuje swoją działalność z pozyskanych środków własnych. W 2003 roku prawie 35% majątku przedsiębiorstwa finansowane było zobowiązaniami, natomiast w roku 2006 już tylko 12%.

Wskaźniki z zakresu sprawności działania również kształtują się na dobrym poziomie. Szczególnie jeśli chodzi o wskaźnik rotacji zapasów. W 2003 roku zapasy odnawiane były co 34 dni, ale w roku 2006 już co 24 dni.

Prowadzona przez przedsiębiorstwo polityka w zakresie zarządzania finansami z pewnością przynosi dobre rezultaty, co w przyszłości pozytywnie wpłynie również na wyniki finansowe i pozycję firmy na rynku.

Zakończenie

We współczesnej gospodarce gdzie coraz większego znaczenia nabierają elastyczne godziny pracy, praca zespołowa, standaryzacja procedur zarządzania i zorientowanie na klienta oraz zróżnicowane i coraz bardziej elastyczne formy organizacji przedsiębiorstw z wyraźną tendencją do wprowadzania rozwiązań doraźnych, restrukturyzacja zatrudnienia powinna stanowić w przedsiębiorstwie proces stały, dostosowując w sposób ciągły sferę zatrudnienia do zmiennego otoczenia działania przedsiębiorstwa.

Elastyczne formy zatrudnienia precyzyjnie dostosowując liczbę i rodzaj pracowników do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę w zmiennych warunkach otoczenia prowadzą do pełnego wykorzystania potencjału i czasu pracy zaangażowanych pracowników oraz pozwalają na obniżenie kosztów działania i zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian rynkowych. Ich umiejętne wykorzystanie jest ważnym elementem przyczyniającym się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, nawet w krótkim okresie. Jest to również bardzo dobre narzędzie pozwalające podmiotom, które mają trudności finansowe pokonywać te trudności.

Prowadzona przez przedsiębiorstwo polityka, zarówno ta prowadzona w zakresie zarządzania finansami jak i ta w zakresie kształtowania poziomu zatrudnienia z pewnością przynosi dobre rezultaty, co pozwoli przedsiębiorstwu osiągać dobre wyniki finansowe w przyszłości.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004.
2. Kryńska E., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.
3. Kryńska E., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Pol-*

sce, IPiSS, Warszawa 2003.

4. Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000.
5. Pisarczyk Ł., *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
6. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia, Typowe i elastyczne formy zatrudniania pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Abstract

Financial standing of enterprises liberalizing the employment structure on the example of Lafarge Cement Jsc

The article presents short characteristic of flexible forms of employment. The nation-wide trend in enterprises indicates growing interest in low labour costs forms. It is tied in with opportunity to cut down labour costs, which are borne by companies.

It also presents financial status of selected enterprise. In research period of time, the companies decreased staff level, employed on contract in favour of growing interest in utilization flexible forms of employment. It might be the result of experiencing financial difficulties by this enterprise. However, it is possible to notice that performed changes in structure of employment in research company have already been helping in improvement of financial status.