

Krystyna KMIOTEK<sup>1</sup>

## **DORADZTWO PERSONALNE JAKO NARZĘDZIE WSPIERANIA ROZWOJU SEKTORA MŚP**

Celem artykułu jest analiza możliwości wsparcia, na jakie mogą liczyć małe i średnie przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W oparciu o dane statystyczne oraz dostępne wyniki badań zaprezentowano główne problemy wiążące się z pomocą publicznych służb zatrudnienia w zakresie pozyskiwania nowych pracowników oraz przedstawiono ofertę agencji zatrudnienia w zakresie doradztwa personalnego.

**Słowa kluczowe:** sektor MŚP, zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy, doradztwo personalne.

### **1. WSTĘP**

O tym, że małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią niezmiennie ważną rolę w gospodarce, chyba już nie trzeba nikogo przekonywać. Świadczą o tym dane, z których wynika, że stanowią one 99,9% wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce, generują ok. 47% produktu krajowego brutto oraz zatrudniają ok. 70% osób pracujących w sektorze przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Trudno w obliczu tych faktów przecenić rolę, jaką sektor MŚP pełni na rynku pracy, co szczególnie widoczne jest na lokalnych rynkach pracy. Skupienie działalności na niewielkim obszarze geograficznym oraz skierowanie usług czy produktów na potrzeby lokalnych odbiorców powoduje, że firmy te tworzą miejsca pracy tam, gdzie transnarodowe korporacje nie dostrzegają wystarczających profitów z rozwijania swojej działalności. Firmy z sektora MŚP są niezmiennie ważnymi podmiotami rynku pracy, jeżeli chodzi o tworzenie miejsc pracy i przeciwdziałanie bezrobociu.

Choćby ze względu na wymienione argumenty rządy wielu państw deklarują podejmowanie działań, których celem jest tworzenie sprzyjających warunków rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw i ograniczanie barier występujących w różnych sferach działalności. Dla rozwoju wszystkich firm, nie tylko tych z sektora MŚP, istotne znaczenie ma kapitał ludzki we wszystkich aspektach jego funkcjonowania. Ważna jest jakość i ilość kapitału ludzkiego dostępnego na rynku pracy, bo to warunkuje możliwości wyboru przy poszukiwaniu nowych pracowników: im bardziej wykształcone, elastyczne i skłonne do podnoszenia swoich kwalifikacji są osoby poszukujące pracy, tym większa szansa na zatrudnienie pracowników o wysokich kompetencjach i tym większa szansa na sukces przedsiębiorstwa. Żeby jednak wykorzystać okazję tworzoną przez rynek pracy bądź poradzić sobie z zagrożeniem, potrzebna jest umiejętność pozyskania tego kapitału i właściwego zarządzania nim, a więc odpowiednio wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

<sup>1</sup> Dr Krystyna Kmiotek, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

<sup>2</sup> Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 250 osób stanowiły zaledwie 0,1% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce w roku 2008 – na podstawie danych GUS, [www.gus.stat.gov](http://www.gus.stat.gov).

Dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmach z sektora MŚP istotne znaczenie mają charakterystyczne cechy tych przedsiębiorstw. Wśród nich należy wskazać przede wszystkim na liczbę zatrudnionych oraz prostą, często niesformalizowaną strukturę organizacyjną. Mała liczba pracowników i nieskomplikowana struktura oznaczają znaczne uproszczenie procesów kadrowych, które w wielu przypadkach skupione są w rękach właściciela, stanowiącego niejako centrum decyzyjne. Cecha ta jest atutem małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ daje im elastyczność i umożliwia szybką reakcję poprzez skrócenie procesu decyzyjnego. Jednocześnie stanowi także ich słabość, polegającą na tym, że właściciel, który łączy swą funkcję z zadaniami menedżera, niekoniecznie musi być świetnym menedżerem personalnym. Spoczywają bowiem na nim nie tylko zadania związane z organizacją i kontrolą podstawowej działalności firmy, ale także troska o jej kondycję i płynność finansową, dbałość o kontakty z klientami i do tego wszystkiego jeszcze zarządzanie pracownikami. Nadmiar zadań i obowiązków oraz konieczność podejmowania decyzji w bardzo różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa powodują, że właściciel często działa intuicyjnie, pozbawiony jest nie tylko fachowej wiedzy i umiejętności, ale także niekiedy podstawowych informacji. Można zatem postawić pytanie: w jakim stopniu właściciele firm z sektora MŚP mogą skorzystać z pomocy zewnętrznej w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Problem ten określa cel artykułu, którym jest analiza możliwości uzyskania fachowego wsparcia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przez małe i średnie firmy.

## 2. DORADZTWO PERSONALNE A PUBLICZNE SŁUŻBY ZATRUDNIENIA

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w firmie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw może odbywać się w oparciu o wiedzę i doświadczenie właściciela. Najczęściej jednak właściciele firm nie są specjalistami w zakresie HR (*human resources* – zarządzanie zasobami ludzkimi) i nie są odpowiednio przygotowani ani pod względem wykształcenia, ani doświadczenia zawodowego. Właściciele firm są przede wszystkim przedsiębiorcami. Wyjątkiem tutaj mogą być właściciele firm usługowych w zakresie doradztwa personalnego, gdzie zachodzi zbieżność między usługami świadczonymi podmiotom zewnętrznym a elementami systemu zarządzania. Tych firm jest jednak niewiele w odniesieniu do całego sektora MŚP.

Inną możliwością doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwijanie własnych służb personalnych i zatrudnianie specjalistów. Jednak ta ścieżka możliwa jest wtedy, gdy firma rozwija się, zwiększa zatrudnienie, a rachunek kosztów wskazuje, że firmie bardziej opłaci się mieć własnych pracowników niż korzystać z obsługi kadrowej firm zewnętrznych, i gdy właściciel dostrzega potrzebę rozwoju funkcji personalnej firmy w ten właśnie sposób. W przeciwnych przypadkach pozostają firmom dwie możliwości:

- skorzystanie z oferty publicznych służb zatrudnienia,
- współpraca z firmą doradczą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Działalność publicznych służb zatrudnienia obejmuje szereg zadań, a wśród tych, z którymi powszechnie są kojarzone urzędy pracy, należy wymienić doradztwo zawodowe i pośrednictwo pracy. Doradztwo zawodowe skierowane jest do osób indywidualnych i polega na profesjonalnym wsparciu w zakresie rozwoju kariery zawodowej. Według D. Supera podstawowym zadaniem, przed jakim stoi doradca zawodowy, jest diagnoza gotowości jednostki do podjęcia szeregu działań ukierunkowanych na karierę zawodową,

które byłyby zgodne z zadaniami rozwojowymi danego stadium rozwoju zawodowego. Natomiast w koncepcji H.B. Gelatta, wedle której rozwój zawodowy stanowi proces podejmowania decyzji zawodowych obejmujący cały cykl życia jednostki, czyli jest sekwencją procesów decyzyjnych, najważniejsza dla efektywności pracy doradcy zawodowego jest wiedza na temat poszczególnych kroków decyzyjnych oraz elastyczność w ocenie ważności alternatyw wyboru<sup>3</sup>.

Natomiast zgodnie z ustawą pośrednictwo pracy to działalność, która polega na pomocy osobom poszukującym pracy w jej znalezieniu, a pracodawcom na pozyskaniu pracownika o odpowiednich kwalifikacjach<sup>4</sup>. Do tak określonego celu mają prowadzić działania polegające na umożliwieniu i organizowaniu kontaktów obu stronom (poszukującym pracy i poszukującym pracowników) oraz przekazywaniu odpowiednich informacji zainteresowanym<sup>5</sup>. Idea pośrednictwa pracy polega na kojarzeniu obu stron, ponieważ ani osoby poszukujące pracy, ani pracodawcy nie mają pełnej informacji o wolnych miejscach pracy oraz o kandydatach, w związku z czym istnieje popyt na usługę, która umożliwi im szybszy wzajemny kontakt. Bez niej zapełnienie wolnych miejsc pracy zajmuje więcej czasu, przez co ludzie pozostają bezrobotni dłużej niż to konieczne.

We wspomnianej ustawie zostało także zdefiniowane pojęcie doradztwa personalnego. Zgodnie z art. 18 obejmuje ono:

- 1) prowadzenie analizy zatrudnienia u pracodawców, określanie kwalifikacji pracowników, ich predyspozycji oraz innych cech niezbędnych do wykonywania określonej pracy;
- 2) wskazywanie źródeł i metod pozyskania kandydatów na określone stanowiska pracy;
- 3) weryfikację kandydatów pod względem oczekiwanych kwalifikacji i predyspozycji z zastosowaniem narzędzi i metod psychologicznych<sup>6</sup>.

W świetle ustawy doradztwo personalne ogranicza się do fachowej pomocy w odniesieniu do jednego elementu procesu kadrowego, to jest do pozyskiwania nowych pracowników. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem pojawia się problem: jak w takim razie określić specjalistyczną pomoc w odniesieniu do pozostałych etapów procesu kadrowego, a więc rozwoju pracowników, ocen pracowniczych, motywowania i zwolnień? W praktyce stosuje się to samo określenie: „doradztwo personalne” – definiowane jako świadczenie przez kompetentne osoby fizyczne lub prawne usług w zakresie badania, diagnozowania projektowania i wdrażania rozwiązań różnych kwestii personalnych oraz prowadzenie niezbędnych działań towarzyszących, np. szkoleniowych lub wykonawczych<sup>7</sup>. Przykład ten ilustruje brak wspólnej interdyscyplinarnej terminologii i używanie tych samych terminów do określenia innych zjawisk w ramach poszczególnych dyscyplin.

Nie ulega jednak wątpliwości, że oferta publicznych służb zatrudnienia, choć ukierunkowana głównie na wsparcie i obsługę osób bezrobotnych, jest także wsparciem dla firm poszukujących pracowników. Przykładem potwierdzającym tę tezę są wyniki badań przeprowadzonych w kwietniu 2009 r. wśród 22 przedsiębiorstw podkarpackich, z których wynika, że 59% respondentów korzysta z usług Urzędu Pracy w zakresie pozyskiwania

<sup>3</sup> *Edukacja dorosłych, doradca zawodowy, rynek pracy*, red. A. Stopińska-Pająk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Warszawa 2006, s. 78.

<sup>4</sup> Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU 08.69.415 ze zm.)

<sup>5</sup> Na czym polega pośrednictwo pracy, precyzuje art. 36 Ustawy o promocji zatrudnienia.

<sup>6</sup> Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (DzU z 17 stycznia 2009 r.).

<sup>7</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 104.

kandydatów do pracy<sup>8</sup>. Bardziej popularną metodą poszukiwania pracowników są ogłoszenia w prasie i internecie (73% respondentów). Jednak w sytuacji trudności na rynku w pozyskaniu nowych pracowników współpraca z Urzędem Pracy nie jest zbyt często stosowanym przez respondentów sposobem przezwyciężenia problemów (zaledwie 14% wskazań). W innych badaniach, gdzie próba była znacznie liczniejsza (600 przedsiębiorstw), uzyskano wynik zbliżony – 54% badanych firm próbuje dotrzeć do kandydatów do zatrudnienia poprzez Urzędy Pracy<sup>9</sup>. Konfrontacja tych danych z odpowiedziami przedsiębiorców na temat pomocy oczekiwanej ze strony instytucji rynku pracy jest jednoznaczna. Przedsiębiorcy oczekują przede wszystkim refundowania kosztów zatrudnienia bezrobotnych (54%) i finansowania staży w przedsiębiorstwie (43,3%), natomiast wsparcia w pozyskaniu kandydatów do pracy oczekuje zaledwie 20% ankietowanych<sup>10</sup>. Zatem można powiedzieć, że dla przedsiębiorców najważniejsza jest pomoc finansowa i ograniczenie kosztów pracy, ponieważ zaledwie 26 z 600 badanych podkarpackich przedsiębiorstw oczekuje doradztwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedstawione wyniki badań skłaniają do postawienia dwóch wniosków. Po pierwsze, potwierdzają po części to, co w literaturze przedmiotu wskazywano już wcześniej, mianowicie słabości publicznych służb zatrudnienia: raczej niewielką ich rolę w kojarzeniu ofert pracy z poszukującymi jej osobami oraz obsługiwaniu tylko niewielkiej części rynku pracy, związanej z pozyskiwaniem pracowników do wykonywania zajęć w dużej mierze nieatrakcyjnych i niskopłatnych<sup>11</sup>. Po drugie, przedsiębiorcy raczej nie dostrzegają potrzeby korzystania z doradztwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

### 3. OFERTA DORADZTWA PERSONALNEGO AGENCJI ZATRUDNIENIA

Doradztwo personalne (jedynie w odniesieniu do pozyskiwania nowych kandydatów do pracy) może być świadczone także przez podmioty niepubliczne. Na wykresie 1 przedstawiono liczbę pracodawców korzystających z usług doradztwa personalnego świadczonych przez agencje zatrudnienia w ostatnich trzech latach w zakresie:

- prowadzenia analizy zatrudnienia, określania kwalifikacji pracowników i ich predyspozycji oraz innych cech niezbędnych do wykonywania określonej pracy;
- wskazywania źródeł i metod pozyskiwania kandydatów na określone stanowiska pracy;
- weryfikacji kandydatów pod względem oczekiwanych kwalifikacji i predyspozycji.

Najwięcej pracodawców korzystających z prywatnego doradztwa personalnego znajduje się w województwie mazowieckim, a następnie w wielkopolskim, śląskim i małopolskim. Różnica między przodującym województwem a resztą Polski jest jednak drastyczna.

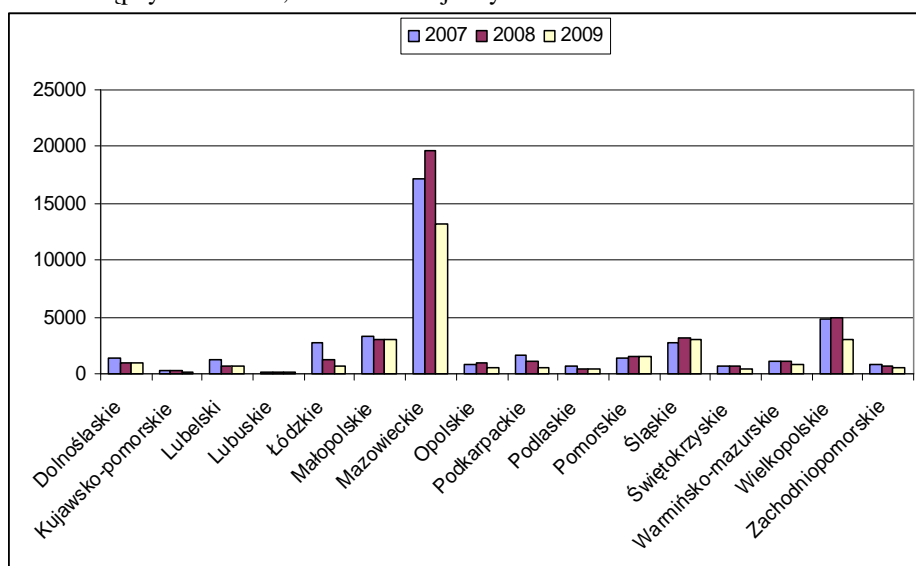
<sup>8</sup> RARR, Advisory Group „TEST” Human Resources, *Raport o rynku pracy oraz zasobach ludzkich w regionie Podkarpacia*, s. 42–43.

<sup>9</sup> BD Center, *Długotrwałe bezrobocie w opiniach pracodawców z terenu województwa podkarpackiego. Raport z badań*, Miłocin 2009, s. 43.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>11</sup> *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.

W roku 2009 w woj. mazowieckim z doradztwa skorzystało 13 228 pracodawców, zaś w kujawsko-pomorskim – zaledwie 160. Daje się także zauważyć spadek liczby pracodawców w ostatnich trzech latach, w 2007 r. w Polsce skorzystało z doradztwa 40 956, w roku następnym – 40 258, a w 2009 r. – już tylko 29 867.



Wykres 1. Liczba pracodawców korzystających z usług doradztwa personalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z działalności agencji zatrudnienia za lata 2007–2009.

Statystyki te w pewnym stopniu odzwierciedlają sytuację i nastroje na rynku pracy w Polsce. W latach 2007–2008 w wielu dziedzinach pracodawcy odczuwali dotkliwy brak pracowników, natomiast światowy kryzys gospodarczy, którego początki datowane są na koniec 2008 r., być może przyczynił się nie tyle do zaniechania korzystania z wyspecjalizowanych usług, co prawdopodobnie do wstrzymania się przez pracodawców z zatrudnianiem nowych pracowników, stąd też popyt na tego rodzaju usługi znacznie zmalał.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na inny zaliczany do zakresu poradnictwa zawodowego rodzaj usług świadczonych zarówno przez publiczne służby zatrudnienia, jak i przez agencje prywatne. Mianowicie chodzi o pomoc w doborze kandydatów do pracy, polegającą w szczególności na udzielaniu informacji zawodowej i doradztwie z tego zakresu. Jest to usługa świadczona tylko pracodawcom i polega na pomocy we wszystkich działaniach poprzedzających właściwy proces rekrutacji i selekcji. Działania z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi powinny dotyczyć analizy pracy, stworzenia opisu stanowiska pracy oraz profilu kompetencyjnego osoby kandydującej do pracy na dane stanowisko<sup>12</sup>. W oparciu o *Raport z działalności agencji zatrudnienia za 2009 r.* można stwierdzić, że z usług tych skorzystało 8612 pracodawców.

<sup>12</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, że wymieniona usługa również świadczona jest przez publiczne służby zatrudnienia. Jednakże ich pracownicy, będąc specjalistami w zakresie pośrednictwa pracy czy też doradztwa zawodowego, są w dużym stopniu zależni w zakresie tworzenia opisu stanowiska pracy od przedsiębiorców, którzy często bazują na intuicji i wyobrażeniach, a nie na rzetelnej wiedzy z zakresu organizacji.

Jak już wspomniano, z punktu widzenia procesu organizacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi nie można ograniczać doradztwa personalnego jedynie do pozyskiwania pracowników. Agencje doradztwa personalnego zazwyczaj oferują pełną gamę usług, które umownie można podzielić na kilka grup:

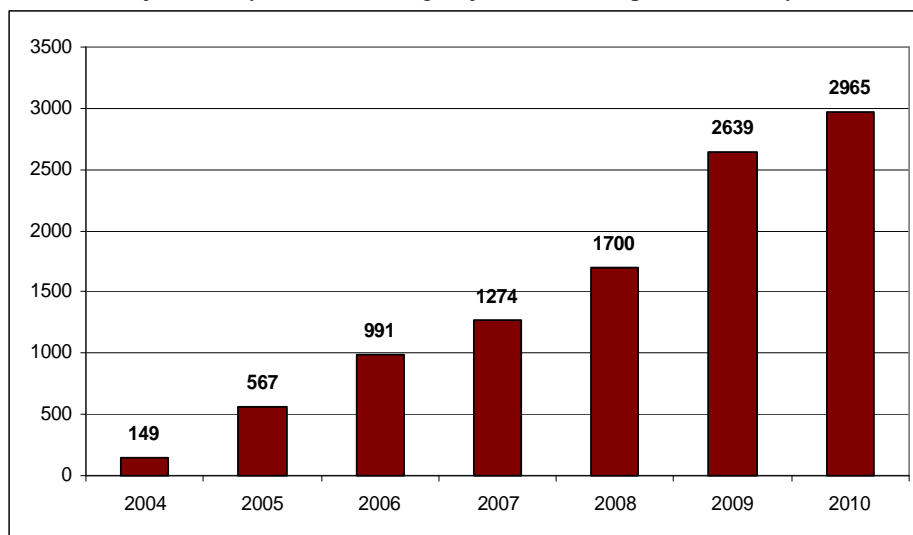
- Rekrutacja i selekcja kadr kierowniczych i specjalistów, obejmująca:
  - zlecenie opracowania ogłoszenia o wolnym stanowisku pracy i zamieszczenie go w odpowiednich gazetach i czasopismach; usługa może być rozszerzona o preselekcję napływających od kandydatów aplikacji,
  - rekrutację i selekcję kandydatów z zewnątrz na stanowiska kierownicze i specjalistyczne,
  - dobór pracowników z wewnątrz organizacji, najczęściej w efekcie dokonanego uprzednio audytu personalnego,
  - znalezienie obsady na najwyższe stanowiska kierownicze metodą poszukiwań bezpośrednich.
- *Executive search* – firma działa wyłącznie na zlecenie. Nie gromadzi ofert osób szukających zatrudnienia, lecz buduje własną bazę danych osobowych, wykorzystując osobiste kontakty oraz śledząc ukazujące się wzmianki o firmach i ludziach sukcesu. Klient określa finansowe i niematerialne warunki zatrudnienia, konsultant podejmuje się znaleźć odpowiedniego kandydata.
- Doradztwo organizacyjne – w tym ocena potencjału kadry kierowniczej, sondaże postaw pracowników, tworzenie struktury organizacyjnej adekwatnej do przyszłych i obecnych potrzeb firmy, konstrukcja promocyjnego systemu wynagrodzeń, a także raporty o sytuacji zatrudnieniowej i wynagrodzeniach na poszczególnych segmentach rynku pracy.
- Działalność szkoleniowa.
- Administracja, oparta na założeniu, że doradztwo kadrowe stanowi formę outsourcingu, więc jako takie zapewnić może korzystającym z niego przedsiębiorstwom swobodę skupienia się na zasadniczej działalności, podczas gdy konsultanci zajmą się fachowo obsługą kadrową przy mniejszym ryzyku popełnienia błędu. Firmy konsultingowe świadczą usługi outsourcingowe w obszarze administracji kadr, administracji wynagrodzeń oraz księgowości. Swoją propozycję dopasowują do indywidualnych wymagań zleceniodawcy. W ofercie usług znajdują się:
  - administracja wynagrodzeniami, w tym naliczenie wynagrodzeń, rozliczanie świadczeń chorobowych i innych świadczeń socjalnych oraz prowadzenie korespondencji związanej z wynagrodzeniami oraz obsługą prawną,
  - administracja kadrowa, prowadzona zgodnie z wymaganiami przepisów prawa i wewnętrznych uregulowań firmy, w tym prowadzenie i aktualizacja teczek osobowych pracowników, sporządzanie umów o pracę i innych dokumentów kształtujących stosunek pracy oraz dokonywanie obowiązków rejestracyjnych i informacyjnych,
  - doradztwo prawne<sup>13</sup>.

Dzięki firmie doradczej klient korzysta z usług specjalistów w zakresie zarządzania kadrami, księgowych i doradców podatkowych, którzy gwarantują, że wszystkie działania

<sup>13</sup> B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 69.

zostaną zrealizowane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa z najwyższą starannością i dbałością o interesy firmy zlecającej.

Liczbę zarejestrowanych od 2004 r. agencji zatrudnienia przedstawia wykres 2.



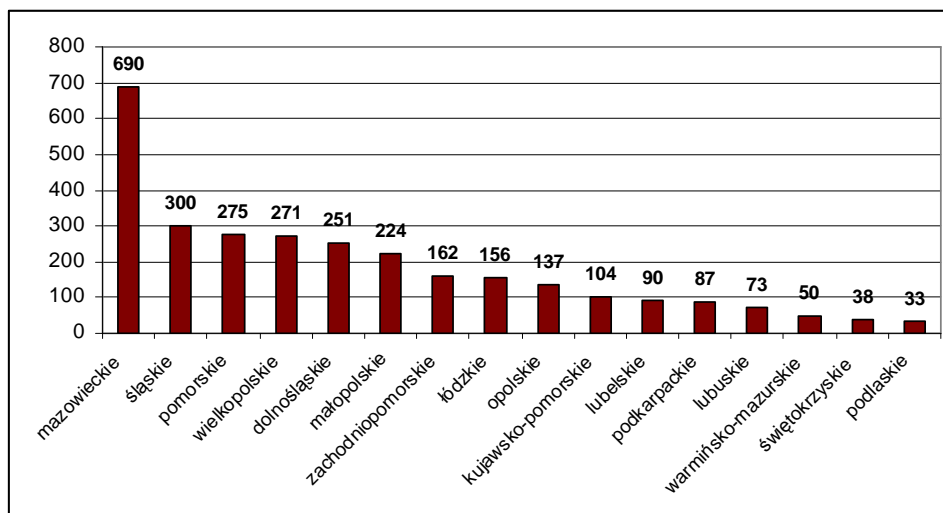
Wykres 2. Liczba agencji zatrudnienia w Polsce

Źródło: Krajowy Rejestr Agencji Zatrudnienia (wg stanu z 21 I 2010).

Liczba zarejestrowanych agencji zatrudnienia systematycznie wzrastała od roku 2004, kiedy formalnie uregulowano zasady ich funkcjonowania. Największy wzrost ich liczby nastąpił między 2008 a 2009 r., a przecież w tym czasie nastąpił znaczny spadek liczby pracodawców korzystających z doradztwa personalnego. Przypuszczać należy, że tak znaczący wzrost liczby agencji zatrudnienia był reakcją na popyt usług oferowanych przez agencje w okresie poprzedzającym załamanie gospodarcze.

Obok systematycznego wzrostu liczby agencji zatrudnienia, a więc i wzrostu konkurencji na tym rynku, co dla przedsiębiorców jest bardzo pożądane, daje się zauważyć także zróżnicowanie regionalne w lokalizacji tego typu firm (wykres 3).

Lokalizacja działalności agencji zatrudnienia jest w dużym stopniu odzwierciedleniem mapy uprzemysłowienia Polski. W województwach, gdzie przemysł jest bardziej rozwinięty, jest więcej agencji zatrudnienia; w regionach mniej uprzemysłowionych tych firm jest mniej.



Wykres 3. Liczba agencji zatrudnienia w poszczególnych województwach w Polsce w 2009 r.

Źródło: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Agencje zatrudnienia 2009 r.*, Warszawa 2010, s. 11–12.

Najwięcej, bo 1495 spośród 2941 zarejestrowanych w 2009 r. agencji zatrudnienia świadczyło usługi pośrednictwa pracy na terenie kraju, a 1098 zajmowało się doradztwem personalnym<sup>14</sup>. Oferta tych agencji stanowi dla przedsiębiorców uzupełnienie, ale także konkurencję względem usług oferowanych przez publiczne służby zatrudnienia. Ofertę konkurencyjną wobec publicznych służb zatrudnienia miały agencje kierujące do pracy za granicą (954) oraz oferujące poradnictwo zawodowe (711). Uzupełnieniem działalności publicznych służb zatrudnienia jest praca tymczasowa, która stanowiła przedmiot działalności 1086 agencji.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przedstawione dane pozwalają sformułować następujące wnioski. Po pierwsze, doradztwo personalne jako forma wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw nie cieszy się zbyt dużą popularnością wśród firm, które powinny być nim zainteresowane. Tłumaczyć to można brakiem świadomości i niedostrzeganiem takiej potrzeby przez samych przedsiębiorców lub też warunkami załamania gospodarczego, czego skutkiem zazwyczaj jest ograniczanie wszelkich działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Po drugie, stwierdzone problemy terminologiczne wskazują, że ustawodawca opracowując rozwiązania prawne w zakresie doradztwa personalnego koncentruje się jedynie na jednym elemencie procesu kadrowego, jakim jest pozyskiwanie pracowników. Jest to o tyle zrozumiałe, że jest to także element polityki rynku pracy; pracodawca potrzebny jest tutaj na tyle, na ile jest skłonny zatrudnić osoby poszukujące pracy. Natomiast z oczekiwań samych przedsiębiorców można wnioskować, że sami są zainteresowani bardziej finansowym wsparciem publicznych służb zatrudnienia aniżeli poradami eksperckimi.

<sup>14</sup> Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Agencje zatrudnienia 2009 r.*, Warszawa 2010, s. 11.

Po trzecie, w ostatnich latach można zaobserwować systematyczny wzrost ilości agencji zatrudnienia. Oznacza to, że oferta publicznych służb zatrudnienia nie jest jednak wystarczająca dla przedsiębiorców i rodzący się popyt zaspokajają firmy prywatne. Oferta firm prywatnych jest w dużej mierze zbieżna z ofertą urzędów pracy, choć dostrzegana jest pewna specjalizacja, a praktyka wskazuje, że agencje zatrudnienia starają się pozyskać klientów świadcząc usługi w sposób kompleksowy, uzupełniając swą ofertę czy to o pracę tymczasową, czy też właśnie o doradztwo w odniesieniu do pozostałych elementów polityki personalnej.

Warto jednak podkreślić, że korzystanie z doradztwa personalnego przez sektor MŚP możliwe jest wtedy, kiedy przedsiębiorcy dostrzegają korzyści z takiego wsparcia, widzą potrzebę zastosowania fachowej wiedzy w ich firmach w zakresie rozwiązywania problemów kadrowych.

## LITERATURA

- [1] BD Center, *Długotrwałe bezrobocie w opiniach pracodawców z terenu województwa podkarpackiego. Raport z badań*, Miłocin 2009
- [2] *Edukacja dorosłych, doradca zawodowy, rynek pracy*, red. A. Stopińska-Pająk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Warszawa 2006
- [3] *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003
- [4] Jamka, B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001
- [5] Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Raporty z działalności agencji zatrudnienia za lata 2007–2009
- [6] Pocztowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003
- [7] RARR; Advisory Group „TEST” Human Resources, *Raport o rynku pracy oraz zasobach ludzkich w regionie Podkarpacia*,
- [8] Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (DzU z 17 stycznia 2009 r.)
- [9] Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU 08.69.415 ze zm.)
- [10] [www.gus.stat.gov](http://www.gus.stat.gov)

## PERSONNEL CONSULTING AS A TOOL OF SUPPORTING OF SME DEVELOPMENT

The article is contributed to presentation of support opportunities that small and medium enterprises have within the area of human resources management. Using statistic data as well as published research results there were presented the main problems connected with recruitment of new workers offered by public labour office and the offer of personnel consulting of private agencies.