

**Paweł Góralski, Magdalena
Lazarek**

**Ocena sytuacji kadrowej w
jednoosobowych spółkach skarbu
państwa prowadzących hodowlę i
rozmród zwierząt**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 8, 89-97

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Paweł Góralski
Magdalena Lazarek

OCENA SYTUACJI KADROWEJ W JEDNOOSOBOWYCH SPÓŁKACH SKARBU PAŃSTWA PROWADZĄCYCH HODOWLĘ I ROZRÓD ZWIERZĄT

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa (JSSP) nacechowane jest często brakiem długoterminowej strategii rozwoju przedsiębiorstw. Zarządy spółek dokonują zmian kadrowych w oparciu o bieżące potrzeby, nie uwzględniając przy tym planów rozwojowych. Podejście takie prowadzi do występowania znacznych wahań w sytuacji kadrowej spółek publicznych. Pomioty pozostające w polu badań autora prowadzą „uświadomioną” politykę kadrową, opartą na analizie kosztów pracy. Podejście takie eliminuje tym samym możliwość nieracjonalnego gospodarowania środkami finansowymi przeznaczanymi na wynagrodzenia.

Przedmiotem badania były cztery spółki z o.o. przekształcone w 2000 r. z przedsiębiorstw państwowych (Stacji Hodowli i Unasienniania Zwierząt – SHiZU). Okres badawczy obejmował lata 2001-2005.

Celem opracowania jest analiza poziomu zatrudnienia w badanych spółkach oraz zestawienie go z podstawowymi wartościami funduszy przeznaczanych na wynagrodzenia. Podejście takie pozwoli określić, jak głębokie zmiany kadrowo-płacowe przeprowadzono w badanych podmiotach po ich komercjalizacji. Porównania dokonano za pomocą analizy graficznie zaprezentowanych danych liczbowych pozyskanych bezpośrednio ze spółek.

1. Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa prowadzące hodowlę i rozród zwierząt

Rynek hodowli i unasienniania zwierząt, w znacznej mierze pozostający w domenie państwa, złożony jest z kilku podmiotów. Podstawowymi są spółki przekształcone z systemu SHiUZ-ów oraz ich majątków. Cztery przedsiębiorstwa powołane w ten sposób do życia pokrywają zasięgiem swojego działania obszar całego kraju. Spółki pozostające w rękach jednego właściciela zobowiązane są do uzyskiwania jak najlepszych wyników ekonomicznych, a z drugiej strony do niekonkurowania pomiędzy sobą o terytorium działania. Spółki znajdujące się w polu badań autora utworzone zostały na mocy ustawy z 1997 roku o hodowli i rozrodzie zwierząt¹.

Powołanie do życia czterech spółek z ograniczoną odpowiedzialnością przekształcających dotychczasowe przedsiębiorstwa państwowe nastąpiło w listopadzie 2000 roku.

Spółki te przyjęły nazwy:

- Mazowieckie Centrum Hodowli i Rozrodu Zwierząt w Łowiczu Sp. z o.o., (MCHiRZ),
- Wielkopolskie Centrum Hodowli i Rozrodu Zwierząt w Poznaniu z siedzibą w Tulcach Sp. z o.o., (WCHiRZ),
- Małopolskie Centrum Biotechniki w Krasnem Sp. z o.o., (MCB),
- Stacja Hodowli i Unasienniania Zwierząt w Bydgoszczy Sp. z o.o., (SHiUZ).

Kolejny etap rozwoju spółek to rok 2001, kiedy to uporządkowane zostały kwestie majątkowe i aktami założycielskimi Ministerstwo Skarbu Państwa wniosło do spółek majątek ze zlikwidowanych SHiUZ w ramach nowego ładu organizacyjnego. W chwili podpisania aktów założycielskich cały kapitał zakładowy spółek podzielony został na równe udziały o wartości 500 zł każdy oraz w całości objęte przez Skarb Państwa. Po pierwszym roku działalności biegli rewidenci księgowi w swoich opiniach potwierdzili wysokości wniesionych kapitałów zakładowych, sumy bilansowe oraz wyniki finansowe spółek w następujących wysokościach):

¹ DzU z 1997 nr 123 poz. 774 ze zmianami.

Tabela 1. Podstawowe dane finansowe spółek na koniec roku 2001 (tys. zł)

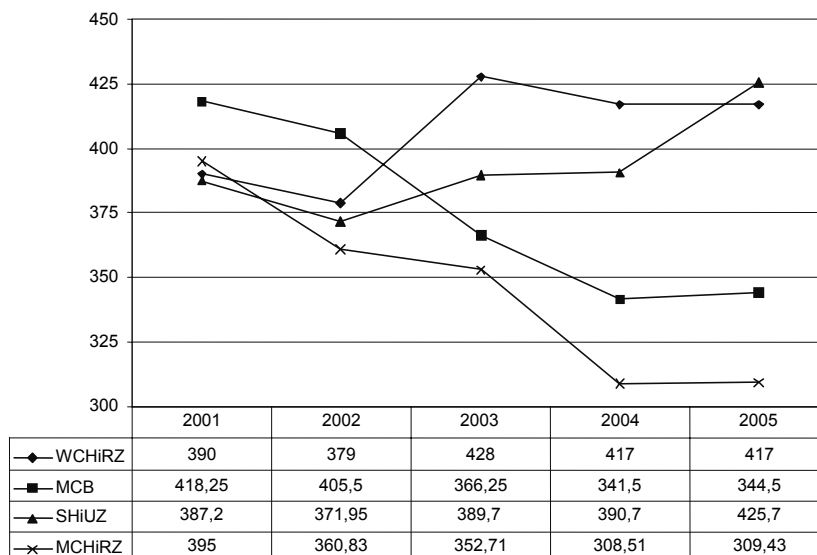
	Kapitał zakładowy	Suma bilansowa	Zysk netto
SHiUZ	18 103,5	23 028,0	1 066,1
MCB	21 649,5	26 287,1	1 376,8
MCHiRZ	18 253,5	22 390,9	561,3
WCHiRZ	23 817,5	28 658,7	1 249,5

Źródło: opracowanie własne, na podstawie bilansów badanych podmiotów.

2. Analiza zatrudnienia w badanych spółkach

Pierwszym elementem przeprowadzonej analizy jest sfera zatrudnienia. Ograniczeniem zatrudnienia wykazały się zarządy spółek MCB oraz MCHiRZ. Spółka poznańska, po redukcji zatrudnienia w pierwszym okresie, zdecydowała się na znaczne zwiększenie zatrudnienia, aby następnie je zredukować i ustabilizować na poziomie wyższym od pierwotnego. Wykres 1 zawiera informacje na temat zatrudnienia ogółem we wszystkich spółkach w badanym okresie.

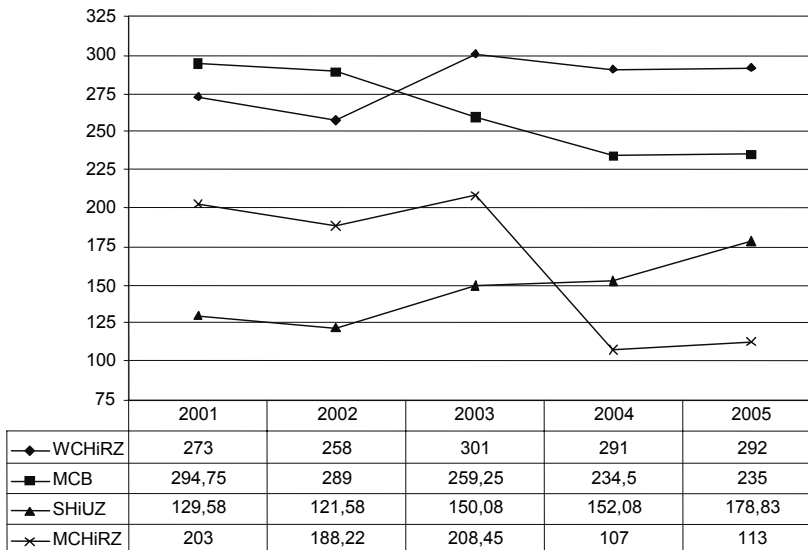
Wykres 1. Zatrudnienie ogółem w badanych spółkach w latach 2001-2005 (w etatach na koniec roku obrachunkowego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych badanych podmiotów.

Zmiany te nie miały wyraźnego kierunku czy określonej strategii. Potwierdza to twierdzenie o znaczącym, niekorzystnym wpływie zmian we władzach spółki na jej strategię i wyniki gospodarowania. Podobna sytuacja wystąpiła w spółce bydgoskiej. W przypadku tego podmiotu przyczyną stanu zaistniałego w 2005 roku należy upatrywać w uruchomieniu produkcji dodatkowej – kateterów. Do wdrożenia i stałej produkcji potrzebni byli nowi pracownicy, których spółka w zasobie kadrowym nie posiadała. Również zwiększenie zasobów produkcyjnych (pogłowia zwierząt i powierzchni gruntów) wymagało zwiększenia zatrudnienia. Bardziej szczegółowe ujęcie struktury zatrudnienia w spółkach przedstawiono na wykresach 2 i 3. Pierwszy zawiera dane o liczbie zatrudnionych pracowników na stanowiskach robotniczych, drugi natomiast dotyczy stanowisk nierobotniczych.

Wykres 2. Liczba osób zatrudnionych na stanowiskach robotniczych w badanych spółkach w latach 2001-2005 (etaty na koniec roku)



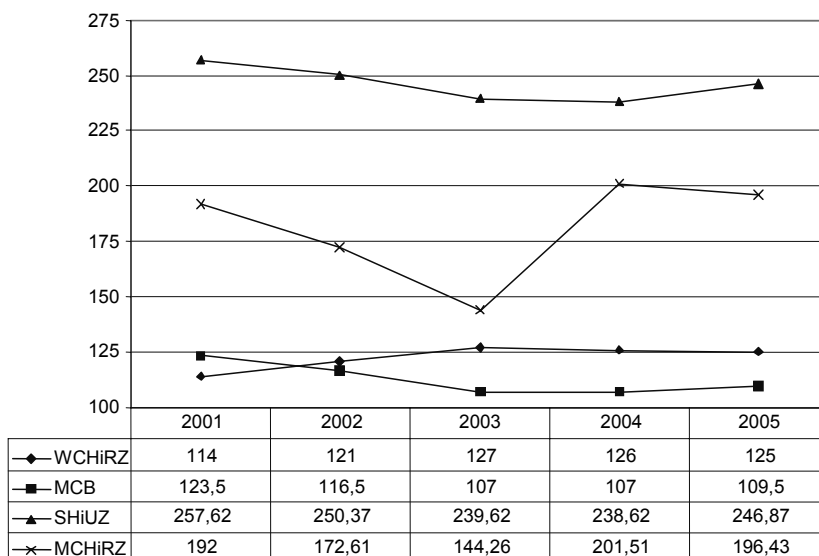
Źródło: jak na wykresie 1.

Najwyraźniejszą zmianą w zatrudnieniu na stanowiskach robotniczych wykazało się MChiRZ w Łowiczu, ograniczając zatrudnienie w tej grupie o 90 osób. Redukcja ta dotyczyła głównie inseminatorów etatowych, co związane było bezpośrednio ze zmianą strategii działania firmy. Na podstawie powyższego wykresu można wnioskować, że spółki posiadające większe zasoby produkcyjne (SHiUZ oraz MChiRZ) znacznie efektywniej wykorzystują posiadany zasób siły robo-

czej, co pozwala im osiągać lepsze wyniki ekonomiczne. Oszczędności związane z mniejszym zatrudnieniem, w zestawieniu z wyższą efektywnością gospodarowania, stawiają wspomniane przedsiębiorstwa na pozycji liderów.

Kolejny wykres dotyczy zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych.

Wykres 3. Liczba osób zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych w badanych spółkach w latach 2001-2005 (etaty na koniec roku)



Źródło: jak na wykresie 1.

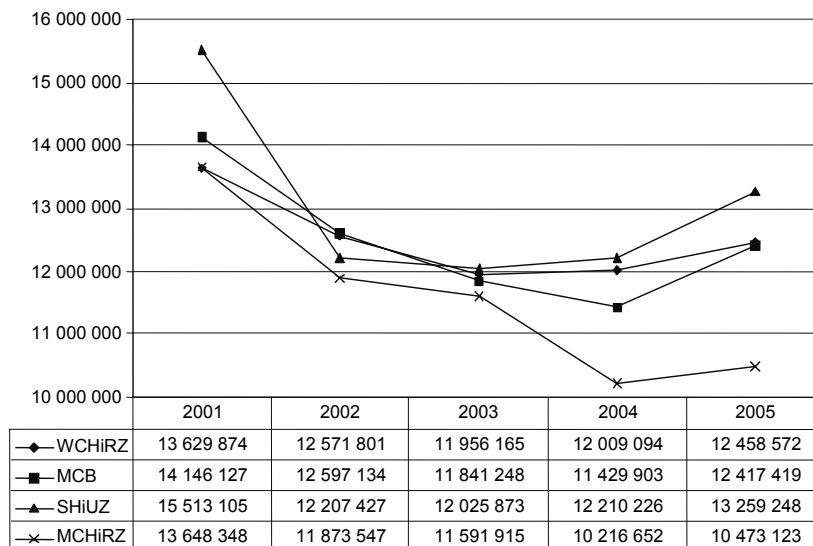
W przypadku pracowników zatrudnianych na stanowiska nierobotnicze sytuacja wygląda odmiennie w stosunku do stanowisk robotniczych. Tu spółki bydgoska i łowicka zdecydowanie przewyższają pozostałe dwa podmioty. W MChIRZ próbowano znacznie ograniczyć stanowiska umysłowe, lecz w 2003 r. zrezygnowano z tej strategii, uznając, że pogarszające się wyniki finansowe są powiązane z redukcją zatrudnienia pracowników umysłowych. W pozostałych podmiotach amplituda zmian była niewielka i nie miała przełożenia na wyniki ekonomiczne spółek.

3. Analiza poziomu wynagrodzeń w badanych spółkach

Kolejny aspekt analizy dotyczy kwestii wynagrodzeń pracowników spółek. Z uwagi na różnice w systemach wynagradzania zestawiono tu jedynie wartości

podstawowego funduszu na wynagrodzenia dla wszystkich badanych spółek. Dane te pokazano na wykresie 4.

Wykres 4. Wartości funduszy na wynagrodzenia w spółkach w latach 2001-2005 (w PLN)



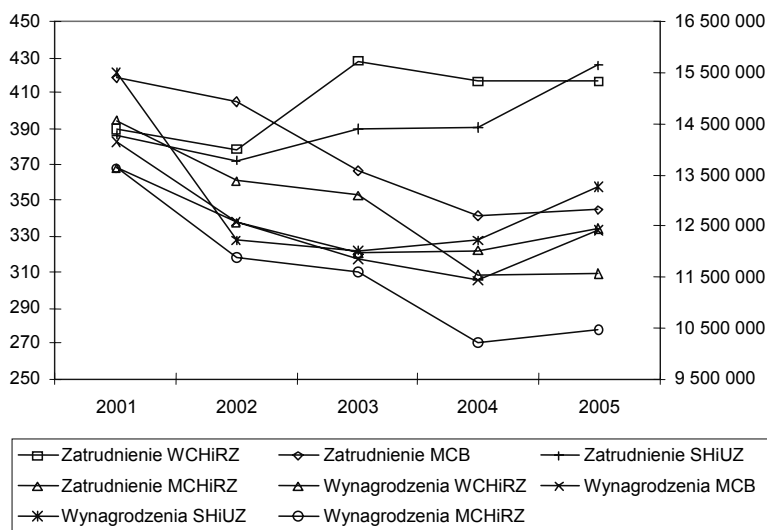
Źródło: jak na wykresie 1.

Najgłębszych zmian w sferze wynagrodzenia dokonano w spółkach bydgoskiej i łowickiej. O ile w MCHiRZ redukcje te występowały w całym niemalże okresie (minimalna korekta dodatnia w 2005 roku), to w SHiUZ Bydgoszcz już w 2004 roku zaczęto podnosić wynagrodzenia. Należy stwierdzić również, że zmiany w sferze wynagrodzeń we wszystkich spółkach przybrały zbliżony kształt, jednakże z różnym nasileniem.

Dla porównania sytuacji kadrowo-płacowej w badanych podmiotach zestawiono na trzysosiowym wykresie 5 informacje dotyczące wynagrodzeń oraz zatrudnienia w spółkach. Zestawienie to należy traktować jako poglądowe. Analizując je, stwierdzono, że w przypadku spółki poznańskiej (WCHiRZ) wystąpiło początkowo ograniczenie zatrudnienia oraz znaczny spadek wynagrodzeń. W późniejszym okresie sytuacja jednak zmieniła się i spółka zatrudniła nowych pracowników, redukując jednocześnie fundusz na wynagrodzenia. W praktyce przełożyło się to na znaczne ograniczenie wynagrodzeń pracowników spółki, a tym samym na ograniczenie

możliwości ich własnego rozwoju zawodowego. Spółka nie stosowała w badanym okresie działań wspierających indywidualne kształcenie zasobów kadrowych.

Wykres 5. Zestawienie zatrudnienia oraz funduszy na wynagrodzenia w badanych spółkach w latach 2001-2005



Źródło: jak na wykresie 1.

Inna sytuacja wystąpiła w przypadku spółki MCB Krasne. Tu redukcja personelu była na zbliżonym do WCHiRZ poziomie (w pierwszych okresach działalności), natomiast redukcja funduszu na wynagrodzenia była najgłębsza spośród badanych podmiotów. Kolejne okresy przyniosły mniejsze redukcje wynagrodzeń przy jednoczesnym ograniczaniu zatrudnienia. W latach 2004 oraz 2005 nastąpiło odwrócenie sytuacji i spółka stopniowo zwiększała fundusz płac, nadal redukując zatrudnienie. Przełożyło się to na realny wzrost wynagrodzeń pracowników zatrudnianych przez spółkę. Zwiększyło to tym samym możliwości rozwojowe pracowników. Spółka aktywnie wspierała zatrudniany personel w dokształcaniu zawodowym oraz ogólnym poprzez dofinansowania dla zainteresowanych pracowników. W spółce bydgoskiej nastąpiła tylko nieznaczna ujemna korekta zatrudnienia w pierwszym okresie działalności, natomiast w kolejnych zwiększano zatrudnienie. Fundusz na wynagrodzenia przyjął kształt ograniczonej paraboli, co oznacza, że po okresie redukcji w znaczny sposób zwiększano wartość funduszu płac. Było to działanie niezbędne w celu utrzymania wartościowej kadry w spółce,

niezbędnej do prawidłowego jej działania. Wdrożenie produkcji kateterów wymagało również zatrudnienia wykwalifikowanej kadry z odpowiednim wyposażeniem. Spółka podobnie jak MCB inwestowała w dokształcanie pracowników zarówno umysłowych, jak i fizycznych.

Ostatnim omawianym podmiotem jest spółka MCHiRZ Łowicz. W spółce tej zaobserwowano jednoczesne redukcje zatrudnienia i wynagrodzeń. Skala zmian w obydwóch sferach była zbliżona. Oznacza to, że wynagrodzenia pozostałych w spółce pracowników nie zmieniały się w sposób drastyczny. W roku 2005 nastąpił wzrost wynagrodzeń przy jednoczesnej redukcji zatrudnienia. Przełożyło się to na zauważalny wzrost wynagrodzeń. Przedsiębiorstwo, podobnie jak dwa poprzednie, dbało o rozwój zawodowy personelu, wspierając odpłatne kształcenie.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie dowiodło postawionej we wstępie tezy dotyczącej braku jasno sprecyzowanej strategii kadrowo-płacowej w niektórych jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa. Działania restrukturyzacyjne w tym obszarze miały charakter raczej eksperymentalny niż poparty wiedzą naukową. Nie można tego zjawiska ocenić całkowicie negatywnie z uwagi na bardzo duże zmiany dokonane w ramach przekształceń własnościowych. Zarządy spółek w pierwszych okresach działalności musiały przystosować zupełnie nowe co do formy podmioty do wymogów gospodarki rynkowej. Robiły to niejako intuicyjnie, nie mając żadnej wiedzy oraz wzorców zachowań. Spowodowało to rozbieżność w działaniach poszczególnych zarządów oraz formułowanie na bieżąco działań przystosowawczych w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń. Różne też było przygotowanie merytoryczne zarządów spółek. Część zarządów rekrutowana była spośród pracowników spółek, a inni powołani byli spoza branży. Przyczyniło się to w znacznej mierze do dysproporcji w jakości zarządzania personelem. Finalnie w badanych spółkach ukształtowano różne strategie personalno-finansowe. Spółka łowicka zdecydowała się na zwolnienie wszystkich inseminatorów na rzecz nawiązania z nimi trwałej, umownej współpracy. Natomiast MCB, kultywując tradycje spółek inseminacyjnych z terenów Małopolski, pozostawiło wszystkich inseminatorów na etatach w spółce. W pierwszym przypadku działanie to doprowadziło do znacznej redukcji kosztów pracy, w drugim natomiast – do wykształcenia specyficznej kultury korporacyjnej popartej lojalnością pracowników wobec spółki.

Reasumując, należy stwierdzić, że po pięciu latach działalności badane podmioty wykształciły umiejętność rozważnego zarządzania zasobami ludzkimi, popartego analizami z zakresu zarządzania i ekonomii. Pozwala to na wysuniecie wniosku o stabilnej i prawidłowo prowadzonej strategii kadrowo-płacowej w analizowanych spółkach po trudnym okresie adaptowania się do wymogów rynku.

ESTIMATION OF THE HUMAN RESOURCES IN STATE OWNED COMPANIES RUNNING ANIMAL BREEDING AND REPRODUCTION

Summary

The most significant aspect of the treasury one-man companies, is the lack of a long-term enterprise development strategy. Four companies which run the farming and reproduction of the animals were given the examination. The comparison of the human resources – salaries was conducted by the graphic analysis of the data taken directly from these enterprises. The aim of this report is the analysis of the employment situation in the examined enterprises and the comparison of it with the basic value of the funds created for salaries. The examination proved the initially considered thesis regarding the lack of the clear established human resources – salaries strategy in some of the treasury one-man companies.

*Translated by Paweł Góralski
and Magdalena Lazarek*