

ZARZĄDZANIE KADRAMI W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH – OGROANICZENIA I MOŻLIWOŚCI

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MICRO ENTERPRISES – LIMITATIONS AND OPPORTUNITIES

KAROL KOWALEWSKI

karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

WYŻSZA SZKOŁA FINANSÓW I ZARZĄDZANIA W BIAŁYMSTOKU
FILIA W EŁKU

Streszczenie: Tematyka artykułu dotyczy specyfiki zarządzania kadrami w mikroprzedsiębiorstwach. W pierwszej części pracy scharakteryzowano ograniczenia i błędy w procesie zarządzania kadrami, które cechują krajowe mikroprzedsiębiorstwa. Kluczową część pracy poświęcono przedstawieniu szans, jakie dają firmom niewielkie zatrudnienie. W szczególności zwrócono uwagę na możliwość indywidualizacji działań wchodzących w zakres procesu kadrowego. Ukazano m.in. koncepcję i etapy wdrażania indywidualnych zestawów motywacyjnych (IZM) i indywidualnych planów rozwoju (IPR). Rozważania teoretyczne wzbogacono o wyniki badań empirycznych, które dostępne są w literaturze przedmiotu oraz w raportach i innych opracowaniach badawczych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie kadrami, mikroprzedsiębiorstwo.

Abstract: This article relates to the specifics of personnel management in micro-enterprises. In the first part of the paper the limitations and errors concerning human resource management characteristic of Polish domestic micro-enterprises are discussed. A key part of the work was devoted to the presentation of opportunities that small businesses have because of their limited employment needs. In particular, attention was paid to the ability to individualize the processes of human resource management. The concept and steps concerning the implementation of individual sets of motivators (ISM) and individual development plans (IDP) are presented. The theoretical considerations discussed were enriched with the results of previous empirical studies, which are available in the literature and in the reports of other studies.

Keywords: management, human resource management, micro-enterprise.

Wstęp

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią niewątpliwie element struktury każdej gospodarki narodowej. Dynamika wzrostu ich liczby jest często słusznie uznawana za wyznacznik przedsiębiorczości mieszkańców danego kraju, a wskaźnik „przeżywalności” mikrofirm za świadectwo warunków do prowadzenia biznesu. Ranga i znaczenie tych jednostek dla rozwoju gospodarczego są powszechnie akceptowane.

W kategoriach pewnego zdziwienia można zatem rozpatrywać fakt, że sytuacja i specyfika tych podmiotów bardzo rzadko stanowią przedmiot analiz empirycznych

i prac badawczych. Również rozważania teoretyczne można znaleźć jedynie w nielicznych publikacjach książkowych oraz artykułach i referatach konferencyjnych, które mają zwykle charakter przyczynkowy.

Ograniczając się do kwestii związanych z zarządzaniem, należy zauważyć, że wnioski wynikające z lektury powyższych źródeł wskazują głównie na słabości i błędy w tym zakresie, które popełniane są przez kierowników i właścicieli opisywanych firm. Wiele mankamentów dotyczy w szczególności zagadnień związanych z polityką kadrową, która często jest prowadzona w sposób nieprofesjonalny oraz jest oparta na relacjach towarzyskich i emocjach. Warto jednak dodać, że ze specyfiki mikrofirm mogą wynikać również istotne szanse i ułatwienia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Ich wykorzystanie wymaga jednak odpowiednich działań preparacyjnych, wdrożeniowych i kontrolnych, zależnych głównie od sfery wolicjonalnej właściciela firmy.

Celem niniejszego artykułu jest określenie podstawowych ograniczeń oraz przedstawienie głównych możliwości, jakie stoją przed mikroprzedsiębiorstwami w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w zakresie: motywowania, rozwoju pracowników, adaptacji zawodowej, oceniania i kontroli. Rozważania teoretyczne wzbogacono o wyniki badań empirycznych, które są dostępne w literaturze przedmiotu oraz w raportach i innych opracowaniach badawczych.

1. Niedostatki polityki kadrowej mikroprzedsiębiorstw w świetle wyników badań

Na wstępie warto przybliżyć specyfikę mikroprzedsiębiorstw i ich znaczenie w gospodarce narodowej. Zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z 2.07.2004 roku za mikroprzedsiębiorcę uznaje się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż dziesięciu pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły 2 milionów euro. Mikroprzedsiębiorstwa stanowią w Polsce około 96% wszystkich podmiotów gospodarczych. Na koniec 2013 roku niemal 38% wszystkich pracujących Polaków było zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach. Analizowane jednostki generują także 30% PKB (PARP, 2015, s. 15-18).

W literaturze przedmiotu zwraca się słuszną uwagę, że zarządzanie w małych podmiotach gospodarczych jest obarczone wieloma mankamentami i nieprawidłowościami. Część z nich ma niejako charakter naturalny i wynika głównie z samej specyfiki mikrofirmy, czyli: niewielkiego zatrudnienia, skromnych obrotów i małej skali działania, co w konsekwencji przekłada się na niedostatek specjalistów z wielu dziedzin zarządzania czy też problemy z uzyskaniem zewnętrznych środków finansowych. Z drugiej strony, liczne ograniczenia i błędy w sztuce zarządzania są jednak efektem braku wiedzy, umiejętności lub nawet motywacji właściciela firmy

i poszczególnych kierowników. Skutkuje to występowaniem szeregu ograniczeń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwach, z których najistotniejsze scharakteryzowano poniżej.

Pierwsza faza procesu kadrowego powinna się sprowadzać do analizy i planowania kadr. Profesjonalizm zarządzania kadrami wymaga prowadzenia działań analitycznych i planistycznych w tym zakresie, co z kolei może świadczyć o kierowaniu organizacją zgodnie z paradygmatem zarządzania strategicznego. Strategia personalna powinna bowiem wynikać z ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa. W tym miejscu warto zatem zauważyć, że zarządzania strategicznego w mikroprzedsiębiorstwach w zasadzie nie ma, o czym mogą świadczyć przytoczone niżej wyniki.

Ponad 70% właścicieli nie widzi nawet możliwości długofalowego planowania (Sopińska, 2008, s. 261). Analizy prowadzone przez PARP wskazują z kolei, że tylko 2% małych firm posiada choćby dwuletnie plany inwestycyjne (PARP, 2012, s. 11). W niemal wszystkich badanych firmach brakuje formalnej, spisanej strategii (PARP, 2012, s. 21). Najczęstszym modelem jest zatem mikrofirma bez wizji i misji oraz bez wewnętrznych standardów czy schematów działania (Kowalewska, Ratajczak, 2014, s. 127). Wynika to głównie z faktu, że mikroprzedsiębiorcy podważają sam sens określania jakiegokolwiek strategii czy wyznaczania celów, tłumacząc to zbyt dużą zmiennością rynku (Czarnecka, 2012, s. 6). Taktyczny horyzont zarządzania ujawnia się w nich bardzo rzadko albo wcale.

W świetle powyższych wyników, czyli generalnego braku planowania strategicznego w zbiorowości mikroprzedsiębiorstw, nie powinno się zakładać, że w firmach tych będzie występowało długookresowe planowanie obejmujące sprawy kadrowe. Potwierdzają to badania, z których wynika, że posiadanie sformalizowanej polityki zarządzania kadrami deklarowało jedynie 32% firm z sektora MSP, z czego większość stanowiły firmy średnie (PARP, 2012, s. 12). Z badań przeprowadzonych w regionie łódzkim wynika z kolei, że aż 83% przedsiębiorców z sektora MSP planuje zatrudnienie jedynie w razie pojawienia się takiej potrzeby, zaś 13% mikrofirm nie planuje zatrudnienia w ogóle. Może to potwierdzać tezę, że w małych firmach poszukuje się pracownika dopiero w momencie pojawienia się wakatu, bez opracowania planu zapotrzebowania kadrowego i analizy rynku pracy (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 87).

W sytuacji niedostatku działań planistycznych trudno jest profesjonalnie realizować proces doboru kadr. W procesie poszukiwania pracowników wykorzystuje się głównie internet (70% wskazań). W mniejszym stopniu korzysta się z usług urzędów pracy (46%) czy ogłoszeń prasowych (22%) (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 88). Bardzo powszechnym sposobem rekrutowania pracowników są za to rekomendacje oraz własne koneksje i nieformalne znajomości właściciela. Takie podejście jest na pewno wygodne dla przedsiębiorców, ale trudno uznać je za właściwą i rzetelną metodę działania, chociażby z tego względu, że proces rekrutacji i możliwości wyboru nowego pracownika zostają mocno ograniczone.

Podobnie przedstawia się kwestia selekcji kandydatów do pracy. Mikroprzedsiębiorcy wykorzystują w tym procesie jedynie analizę dokumentów aplikacyjnych i rozmowę kwalifikacyjną. Niemal w ogóle nie stosuje się pozostałych metod selekcji, jak sprawdzanie referencji czy przeprowadzanie testów (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 88). Wydaje się, że brak tych form oceny kandydatów do pracy wynika już zdecydowanie bardziej z braku chęci i motywacji przedsiębiorców lub ich niewiedzy w tym zakresie, a nie z przyczyn finansowych czy ograniczeń formalnych. W świetle powyższych uwag trudno jest zatem dziwić się opiniom właścicieli firm, z których większość stwierdza, że proces doboru jest nieprzewidywalny, ponieważ istnieje duża trudność oceny kompetencji kandydatów (PARP, 2012, s. 22).

Nieodzownym i bardzo ważnym elementem procesu kadrowego jest ocena pracowników. Analiza praktyki zarządzania w opisywanych firmach pozwala stwierdzić, że przedsiębiorcy bagatelizują znaczenie tego procesu. Przytoczone już wyżej badania prowadzone na próbie ponad 200 firm dowodzą, że tylko co drugi właściciel ocenia pracowników. Ponadto, ocena ta najczęściej przeprowadzana jest jedynie w formie kontroli jakości i wydajności pracy. Przedsiębiorcy zapytani o przyczyny nieoceniania pracowników stwierdzali najczęściej, że: nie ma takiej potrzeby; brakuje na to czasu; nie ma do tego odpowiednich narzędzi; firma jest zbyt mała, aby konieczne było ocenianie kadry. Pojawiały się nawet opinie, że nie stosuje się oceny, aby nie robić pracownikom przykrości (Gagacka, 2007, s. 323). Przedstawione powody braku systemu ocen pracowniczych świadczą zatem o poważnym niedostatku profesjonalizmu lub też kompetencji zarządczych w zakresie polityki kadrowej u większości mikroprzedsiębiorców. Jeszcze gorsze wyniki otrzymano w regionie łódzkim, w którym nie stosuje się ocen pracowniczych w 63% badanych mikrofirm (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 89).

Ostatnim zagadnieniem, na które należy zwrócić uwagę, jest rozwój kadr. Zgodnie z ideą postrzegania pracowników jako kapitał ludzki, w przedsiębiorstwach powinno się realizować szereg działań służących doskonaleniu, doksztalcaniu i rozwijaniu kompetencji zawodowych pracowników, jak np.: szkolenia, kursy, rotacje stanowiskowe, dofinansowanie studiów, coaching, mentoring (Moczydłowska, Kowalewski, 2014, s. 153-172).

Wnioski wynikające z badań praktyki gospodarczej mikroprzedsiębiorców wskazują, że znacząca część z nich nie stosuje się do powyższej idei. Jedynie co druga mikrofirma organizuje szkolenia dla własnych pracowników (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 89). Wśród form rozwoju zawodowego organizowanych przez mikroprzedsiębiorców dominują szkolenia na stanowisku pracy (55%) i szkolenia w miejscu pracy (51%) (Gagacka, 2007, s. 324). Zazwyczaj są to zatem podstawowe lub wręcz niezbędne działania (instruktaże stanowiskowe, szkolenia bhp), które mają na celu eliminację zasadniczych luk kompetencyjnych lub spełnienie wymogów prawnych. Z badań przeprowadzonych przez Centrum Badań i Analiz wynika, że jedynie 18% właścicieli mikrofirm postrzega działania w zakresie szkoleń i rozwoju personelu jako formę wzrostu konkurencyjności swojego przedsiębiorstwa (Skalik, 2005, s. 158).

Zdecydowanie bardziej cenione są: redukcja kosztów działalności, udoskonalenie produktów, zmiana asortymentu, marketing czy modernizacja maszyn i urządzeń. Jest to kolejny dowód na to, że w opisywanych jednostkach dominuje zarządzanie aktywnymi i produkcją nad zarządzaniem kompetencjami miękkimi. Warto też zauważyć, że wśród preferencji inwestycyjnych mikroprzedsiębiorców najniżej plasują się właśnie wydatki na rozwój kadry (Gagacka, 2007, s. 326).

2. Możliwości w zakresie usprawniania polityki kadrowej mikroprzedsiębiorstw

Odnosząc się do realiów rynkowych, należy stwierdzić, że w mikrofirmach brakuje możliwości realizacji wysublimowanych form zarządzania. Ograniczenia kadrowe i finansowe (Ministerstwo Gospodarki, 2014, s. 24), które są dla tych podmiotów niemalże naturalne, mogą tłumaczyć część niedoskonałości w sztuce zarządzania personelem. Nie dotyczy to jednak wszystkich wskazanych nieprawidłowości, które w wielu przypadkach wynikają z braku umiejętności czy motywacji osób kierujących firmą. Ukazane wyżej najistotniejsze ograniczenia i mankamenty zarządzania zasobami ludzkimi w mikrofirmach mogą być zredukowane lub nawet wyeliminowane. W pewnych aspektach kilkuosobowe zatrudnienie może być bowiem szansą na usprawnienie i poprawę efektywności polityki personalnej.

Przede wszystkim, niewielkie rozmiary kadrowe mikrofirm dają możliwość indywidualizacji szeregu działań z zakresu procesu kadrowego. Autor ma w szczególności na myśli system motywowania oraz plany rozwoju pracowników.

Motywowanie jest sztuką, która wymaga dostosowania bodźców motywacyjnych do potrzeb pracowników w warunkach ograniczonych zasobów i możliwości, z którymi borykają się niemal wszyscy przedsiębiorcy. Trudność tego zadania podnosi dodatkowo złożoność procesów motywacyjnych charakteryzujących jednostkę ludzką. Należy bowiem zauważyć, że każdego pracownika ma prawo motywować coś innego, a ponadto motywy naszego działania ulegają zmianie w czasie i są determinowane przez szereg uwarunkowań (demograficznych, społecznych, finansowych, zawodowych, rodzinnych itd.). W związku z powyższym podstawą każdego skutecznego systemu motywacyjnego powinno być doskonałe rozpoznanie potrzeb poszczególnych pracowników oraz optymalne dostosowanie do nich motywatorów na zasadzie „szycia na miarę”.

Wraz ze wzrostem rozmiarów zatrudnienia rośnie różnorodność kadry, co znacząco podnosi trudność doboru narzędzi motywowania do indywidualnych preferencji poszczególnych pracowników. W firmie kilkuosobowej jest zatem dużo łatwiej niż w firmie średniej czy dużej zidentyfikować oczekiwania i motywy osób zatrudnionych. Duża częstotliwość kontaktów właściciela z załogą i bardziej bezpośrednie relacje między nimi działają, w tym przypadku, na korzyść mikrofirm. W dużych podmiotach gospodarczych znacząca część pracowników może być

wręcz anonimowa dla członków zarządu, właściciela firmy czy działu personalnego, co nie jest korzystne przy budowie systemu motywacyjnego.

Kilkuosobowa kadra występująca w mikroprzedsiębiorstwach daje właścicielom możliwość opracowania i wdrożenia indywidualnego zestawu motywatorów (IZM), który powinien przyczyniać się do optymalnego dostosowania narzędzi motywacyjnych do preferencji pracowników (Gołembski, 2012, s. 34-39).

W procesie konstruowania IZM można wyróżnić kilka faz, które przedstawiono na rysunku 1. Pierwszym etapem jest precyzyjne określenie potrzeb, oczekiwań i struktury motywów poszczególnych pracowników. Jest to faza wyjściowa i o kluczowym znaczeniu, ponieważ warunkuje skuteczność dalszych działań. Bez dokładnego rozpoznania sytuacji dotyczącej potrzeb i oczekiwań pracowniczych nie można bowiem proponować żadnych konstruktywnych rozwiązań w tym zakresie. W tym celu właściciele powinni wykorzystać posiadaną wiedzę na temat osób zatrudnionych, pogłębioną obserwacjami ich zachowania i wnioskami wynikającymi z rozmów (wywiadów), które należy z nimi cyklicznie przeprowadzać. Zdobyte tą drogą informacje powinny być wykorzystane do tworzenia warunków, w jakich motywacja pracowników może być optymalnie stymulowana, czyli do wdrożenia IZM.

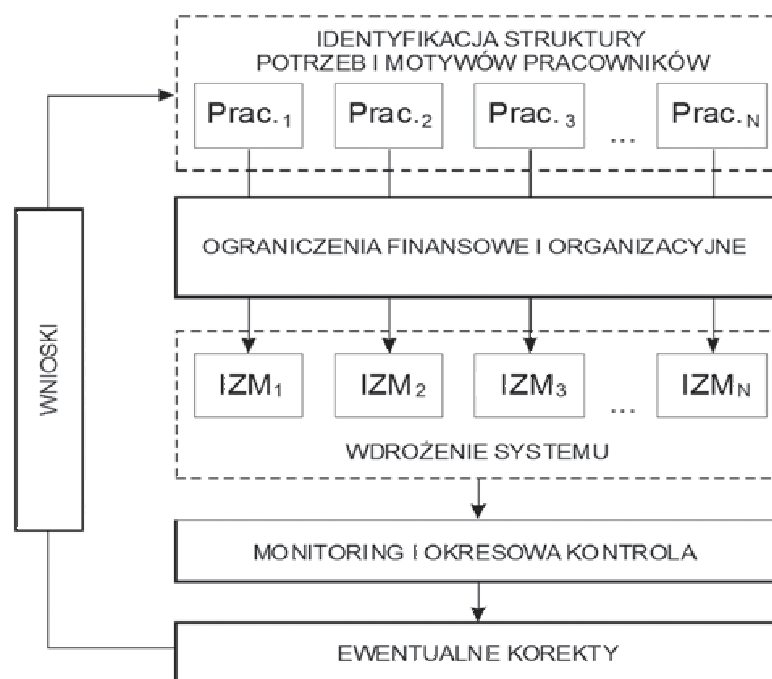
Zanim to jednak nastąpi, decydenci muszą wziąć pod uwagę różnego rodzaju ograniczenia, które cechują daną jednostkę gospodarczą. Dotyczy to głównie możliwości stosowania motywatorów finansowych, czyli premii i nagród pieniężnych, jak również wszelkich „atrybutów firmowych”, których może domagać się większość kadry. Należy jednak w tym miejscu zwrócić uwagę, że ideą IZM jest optymalizacja narzędzi motywacyjnych, czyli ich najlepsze wykorzystanie w danej sytuacji (przy istniejących warunkach ograniczających), a nie stworzenie modelu „idealnego”, który w praktyce generalnie i tak nie występuje. Powyższa uwaga implikuje jednocześnie postulat o zdecydowanie szersze i częstsze stosowanie przez właścicieli mikrofirm pozafinansowych bodźców motywacyjnych, które zazwyczaj są przez nich niedoceniane.

Implementacja IZM polega na zastosowaniu takich działań motywacyjnych, które byłyby dostosowane do specyfiki poszczególnych pracowników. Przy konstruowaniu i wdrażaniu IZM należy uwzględnić zasady, które odnoszą się do implementacji większości systemów motywacyjnych, czyli:

- system motywowania powinien być możliwie najprostszy i zrozumiały dla pracowników oraz przez nich zaakceptowany;
- poziom motywacji należy podnosić poprzez różnicowanie narzędzi motywacyjnych;
- narzędzia motywowania nie powinny być jednakowe dla wszystkich grup zawodowych oraz powinny być oparte na systemie norm i wartości uznawanych przez pracowników;
- nagroda lub kara ma tym większy wpływ na wyniki pracy i zachowanie pracowników, im mniejszy jest odstęp czasowy pomiędzy danym działaniem a zastosowanym bodźcem;

- pochwały i wyrazy uznania to jeden z najskuteczniejszych i najtańszych, a jednocześnie najbardziej niedocenianych sposobów motywowania;
- pracownicy przyzwyczajają się do stosowanych bodźców i w pełni doceniają je tylko dwa razy, gdy je dostają i kiedy je tracą;
- dostrzeganie sukcesów sprawia, że pracownik ma poczucie, iż jest obserwowany i oceniany przez przełożonego;
- chcąc zwiększyć wysiłek pracowników, należy zwiększyć także siłę oddziaływania motywatorów (nagród, premii, wyróżnień itp.).

Mając świadomość wielu trudności i ograniczeń, z którymi borykają się mikroprzedsiębiorcy, warto dodać, że system IZM powinien skupiać się przede wszystkim na wartościach, które są dla danego pracownika najważniejsze. Niezmożność osiągnięcia w pracy cenionych przez pracownika wartości skłania go bowiem do ich realizacji poza pracą. Wówczas traktuje on pracę tylko jako środek zarobkowania i nie identyfikuje się z firmą, a taka sytuacja nie sprzyja skutecznemu motywowaniu (Borkowska, 2006, s. 97).



Rys. 1. Schemat procesu wdrażania i funkcjonowania indywidualnych zestawów motywatorów (IZM)

Źródło: opracowanie własne

W związku z tym, że struktura motywów rzutujących na zachowanie pracowników ulega zmianie w czasie, konieczna jest okresowa kontrola skuteczności IZM, co stanowi kolejny etap w funkcjonowaniu opisywanego systemu. Analogicznie jak w przypadku pierwszej fazy procesu, przedsiębiorca lub kierownik powinien monitorować skuteczność IZM poprzez obserwację pracowników, rozmowy z nimi, ale przede wszystkim analizę efektów ich pracy. Ewolucja systemu wartości i preferencji względem narzędzi motywacyjnych zwykle nie jest gwałtowna i wydaje się,

że nie wymaga częstszego audytu niż raz w roku. Należy jednak dodać, że niektóre pojedyncze wydarzenia z naszego życia (np. założenie rodziny, zmiana sytuacji zawodowej współmałżonka) mogą bardzo istotnie przekształcić hierarchię wartości i motywów, co każdy przedsiębiorca powinien koniecznie uwzględnić, odpowiednio korygując IZM.

Raz opracowany i wdrożony system IZM nie jest zatem rozwiązaniem ostatecznym. Specyfika ludzkich zachowań i motywowania pracowników sprawia, że struktura IZM musi ewoluować i dostosowywać się zarówno do preferencji osób zatrudnionych, jak i do zmieniających się możliwości i ograniczeń przedsiębiorcy. Za użytecznością prezentowanej koncepcji może przemawiać fakt, że system, aby był skuteczny, nie musi być szczególnie sformalizowany, nie wymaga rozległej bazy danych ani częstych zmian i czynności kontrolnych. Wymaga za to dobrej woli od przedsiębiorcy (kierownika) oraz stałego pogłębiania wiedzy o pracownikach i wynikach ich pracy.

Analogicznie jak w przypadku systemu motywacyjnego można potraktować proces planowania rozwoju i doskonalenia pracowników. Wielu przedsiębiorcom termin „rozwój kadry” kojarzy się głównie z organizowaniem szkoleń i planowaniem ścieżek kariery. Jest to jednak przekonanie błędne, w szczególności w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw. Ze względu na specyfikę tych podmiotów trudno jest na ich gruncie rozważać kwestie awansów, a ze względu na powszechne problemy finansowe, mówić o realizacji szeregu profesjonalnych szkoleń czy dofinansowaniu studiów. Nie oznacza to jednak, że mikroprzedsiębiorcy nie mają w tym zakresie żadnych możliwości i perspektyw.

Rozwój kadr obejmuje bowiem wszelkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu podnoszenia kwalifikacji (Kowalewska, Ratajczak, 2014, s. 130-132). Do zadań tych można zaliczyć także: przemieszczenia stanowiskowe, samorealizację i naukę własną, pokazy, staże, czy coaching i mentoring.

Mikroprzedsiębiorcy mają zatem dużą możliwość realizacji indywidualnych planów rozwojowych (IPR), których implementacja może przebiegać podobnie jak IZM, czyli zgodnie ze schematem ukazany na rysunku 1. Podstawowym celem IPR jest opracowanie i wdrożenie działań, które powinny prowadzić do optymalnego rozwoju kompetencji i wzrostu wydajności poszczególnych pracowników, a w konsekwencji do poprawy wydajności całej firmy.

Budowanie IPR powinno się rozpocząć od dokładnej analizy obecnej sytuacji pracownika oraz oceny jego potencjału rozwojowego. Na tym etapie bardzo ważna jest wzajemna współpraca między przełożonym i podwładnym. Pracownik, przy współudziale kierownika lub właściciela firmy, powinien dokonać samooceny własnych umiejętności, zainteresowań, wad, zalet oraz aspiracji i celów zawodowych. Rzetelna samoocena wymaga jednak szczerzej i uczciwej autorefleksji na temat własnej pracy, ambicji, jak również osobistych możliwości i predyspozycji percepcyjnych, w czym uwidacznia się również ważna rola pracodawcy. Są to

działania przygotowawcze, które mają określić kierunki rozwoju pracownika oraz szanse i bariery rozwojowe, występujące zarówno po stronie osoby zatrudnionej, jak również w jej otoczeniu.

Na bazie tej wiedzy należy określić cele i priorytety rozwojowe dla poszczególnych członków kadry. Warto w tym miejscu zaproponować zarówno rozwiązania krótko-, jak i długookresowe, czyli plan roczny i plan kilkuletni.

Kolejny etap prac sprowadza się do zaproponowania konkretnych działań rozwojowych, które, przy uwzględnieniu obiektywnych ograniczeń wewnętrzno-organizacyjnych i osobowościowych pracownika, powinny być dostosowane do jego aspiracji, ale również do celów całej organizacji. Należy w tym miejscu podkreślić, że o powodzeniu przedsięwzięć rozwojowych decyduje przede wszystkim ich jakość, a nie ilość. Od częstotliwości opisywanych działań ważniejsze jest dostosowanie form i sposobów doskonalenia do potrzeb i predyspozycji konkretnego pracownika.

Po każdym kursie czy szkoleniu powinna być przeprowadzona ocena jego przydatności. Powyższa uwaga dotyczy również innych metod doształcania kadry. Działania kontrolne i służące monitoringowi postępów stanowią stały element wszelkich procesów rozwojowych. Zmienna powinna być za to forma i częstotliwość kontroli.

Wnioski wynikające z monitoringu IPR należy wykorzystywać w celu ulepszenia opisywanego procesu, w szczególności względem wyboru form i metod doskonalenia oraz współpracy w tym zakresie na gruncie przełożony-podwładny. Odpowiednie przygotowanie i wdrożenie IPR powinno prowadzić do zorientowania działań personalnych mikrofirmy na ciągłe doskonalenie kluczowych umiejętności, rozwijanie postaw i zdobywanie wiedzy przez wszystkich pracowników.

Kolejnym zagadnieniem wartym analizy jest ocenianie pracowników. We wcześniejszej części pracy przedstawiono wyniki badań, z których wynika, że zdecydowana większość mikroprzedsiębiorstw nie posiada systemu ocen pracowniczych. Biorąc pod uwagę specyfikę tych podmiotów gospodarczych, wydaje się jednak, że jest to stan niemal naturalny. W odniesieniu do niewielkich jednostek gospodarczych wdrażanie sformalizowanych i rozbudowanych systemów oceniania nierzadko mijałoby się z celem i byłoby wyrazem przerostu formy nad treścią. Kilkuosobowe zatrudnienie charakteryzujące mikrofirmy oraz relatywna bliskość i bezpośredniość kontaktów na linii przedsiębiorca-pracownicy daje jednak doskonałą możliwość stosowania oceny bieżącej (Suchodolski, 2006, s. 211-212).

Ocena bieżąca jest elementem operacyjnego kierowania podległym personelem i dotyczy, z reguły, zachowań pracownika. W mniejszym stopniu odnosi się do wyników jego pracy. Celem tej formy oceny jest ciągłe korygowanie pracy podwładnych poprzez udzielanie im wskazówek, rad i sugestii względem sposobu wykonywania obowiązków zawodowych. Ta niesformalizowana ocena, która ma zwykle charakter sytuacyjny, posiada kilka istotnych walorów praktycznych.

Świadomość tego, że jest się obserwowanym, powinna stymulować jakość pracy. Oczywiście pod warunkiem, że ocena nie jest zbyt nachalna i uciążliwa dla pracownika. Istotą oceny bieżącej jest szybka, bezpośrednia informacja zwrotna dotycząca pracy, co wyraża się również stosowaniem bodźców motywacyjnych w postaci pochwał lub uwag krytycznych. Daje to pracownikowi możliwość natychmiastowej korekty działań, a przełożonemu pełny obraz kompetencji i wyników pracy podwładnego. Jak trafnie zauważa J. Moczydłowska, nic nie zastąpi codziennych kontaktów i rozmów z pracownikami, które pozwalają nie tyle na permanentną kontrolę, co na bieżące reagowanie na trudności i lepsze poznanie pracowników (Moczydłowska, 2010, s. 93). Ocena ciągła powinna także dawać zatrudnionym poczucie tego, że są ważni, a ich praca jest doceniana i stanowi przedmiot analizy.

Relatywnie dobre warunki do stosowania oceny bieżącej w mikroprzedsiębiorstwach są także skorelowane z wieloma ułatwieniami w zakresie kontroli pracowników. Kilkuosobowe zatrudnienie oraz częsty i zwykle bezpośredni kontakt właściciela z kadrą dają możliwość realizacji funkcji nadzorczych w sposób stosunkowo szybki i łatwy.

Warto również odnieść się do zagadnień związanych z kierowaniem. Specyfika małych jednostek gospodarczych daje bowiem możliwość elastycznego formowania struktury organizacyjnej, a wręcz jej spersonalizowania. Autor ma w tym przypadku na myśli uzależnienie rozpiętości i zasięgu kierowania od umiejętności i kompetencji konkretnego kierownika oraz posiadanych zasobów kadrowych. W mikrofirmach jest zdecydowanie łatwiej niż w firmach dużych normować podział zadań i obowiązków względem predyspozycji poszczególnych pracowników. Dotyczy to również przepływu informacji, który dzięki prostocie i spłaszczeniu struktury organizacyjnej jest w tych podmiotach zdecydowanie krótszy, szybszy i skuteczniejszy. Dzięki temu opisywane podmioty cechują się relatywnie wysoką sprawnością decyzyjną, również w sprawach kadrowych.

Względnie prosta i płaska struktura organizacyjna, szybki przepływ informacji wewnątrz firmy, ułatwienia w zakresie kontroli pracowników oraz niewielka złożoność funkcji na poszczególnych stanowiskach to czynniki, które przemawiają także na korzyść realizacji działań związanych z adaptacją zawodową osób przyjętych do pracy. W odniesieniu do specyfiki średnich i dużych jednostek gospodarczych mikroprzedsiębiorstwa wykazują przewagę w kontekście przebiegu procesu przystosowania się pracowników do wymagań związanych z pracą na określonym stanowisku pracy.

Podsumowanie

Rozważania teoretyczne, a także wnioski wynikające z prac badawczych, które przedstawiono w pracy, nakazują wątpić w fachowość i profesjonalizm zarządzania kadrą na gruncie mikroprzedsiębiorstw. Tak jak pokazano w tabeli 1, w analizowanej grupie podmiotów występuje wiele błędów w zakresie realizowanej polityki personalnej. Najczęstszym modelem w realiach polskiej gospodarki jest

mikrofirma bez wizji i misji, w tym również bez strategii personalnej. W efekcie w firmach tych poszukuje się pracownika dopiero w momencie pojawienia się wakatu, bez opracowania planu zapotrzebowania kadrowego i analizy rynku pracy. Dobór kadr oparty jest z reguły na rekomendacjach, nepotyzmie i koneksjach towarzyskich oraz z wykorzystaniem jedynie najprostszych i podstawowych metod selekcji kandydatów. Właściciele bagatelizują znaczenie procesu oceniania pracowników. Nie postrzega się też działań w zakresie rozwoju personelu jako formy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, w związku z czym inwestycje w rozwój kadry należą do rzadkości.

Wiele z powyższych mankamentów ma w mikrofirmach charakter wręcz naturalny i wynika głównie ze specyfiki kilkusobowych jednostek gospodarczych. Niewielkie zatrudnienie, skromne obroty, mała skala działania, duże problemy z uzyskaniem zewnętrznych środków finansowych przekładają się na zubożenie procesów zarządczych i niedostatek specjalistów z wielu dziedzin zarządzania. Co jednak istotne, cechy szczególne mikroprzedsiębiorstw nie zawsze muszą stanowić dla nich ograniczenie rozwojowe i barierę w drodze do sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi. W odniesieniu do kilku elementów z obszaru polityki kadrowej można nawet mówić o przewadze mikrofirm nad większymi podmiotami gospodarczymi.

Tabela 1. Wybrane elementy procesu kadrowego mikroprzedsiębiorstw w świetle ograniczeń i możliwości ich usprawnienia

OGRANICZENIA	Etap procesu kadrowego	MOŻLIWOŚCI
brak skonkretyzowanej strategii rozwoju firmy, a w konsekwencji brak strategii personalnej	planowanie i analiza kadr	uzależnione głównie od dobrej woli (chęci) i wiedzy właściciela
wykorzystywanie głównie kontaktów nieformalnych i znajomości (nepotyzm) oraz najprostszych technik selekcji	rekrutacja i selekcja	wykorzystywanie bezpłatnych kanałów i źródeł rekrutacji (np. szkoły i uczelnie, urzędy pracy, internet); techniki selekcji uzależnione głównie od dobrej woli (chęci) i wiedzy właściciela
bagatelizowanie znaczenia procesu i nadmierne odwoływanie się do krytyki jako formy oceny	ocenie pracowników	dobrze warunki do stosowania oceny bieżącej
stosowanie jedynie obowiązkowych instruktaży i szkoleń; niedostrzeżenie inwestycji w rozwój pracowników jako inwestycji w rozwój firmy	rozwój kadr	indywidualizacja planów rozwojowych uwzględniających przemieszczenia stanowiskowe, samorealizację, staże, coaching i mentoring
brak zróżnicowania bodźców motywacyjnych i równowagi względem wykorzystania narzędzi: perswazji, zachęty i przymusu	motywowanie pracowników	indywidualizacja systemu motywacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Kadra ograniczona do kilku pracowników daje możliwość opracowania i wdrożenia indywidualnego zestawu motywatorów, który powinien przyczynić się do optymalnego dostosowania narzędzi motywacyjnych do preferencji pracowników. Analogicznie jak w przypadku systemu motywacyjnego można potraktować także proces planowania rozwoju i doskonalenia kadr. Specyfika mikrofirm daje właścicielom doskonałą możliwość stosowania oceny bieżącej, która posiada szereg istotnych walorów praktycznych. Częsty i zwykle bezpośredni kontakt kierownika z podwładnymi to także okazja do realizacji funkcji nadzorczych i kontrolnych w sposób stosunkowo szybki i łatwy. W mikroprzedsiębiorstwach można również z powodzeniem wdrażać ideę personalizowania struktury organizacyjnej. Niewielka złożoność funkcji na poszczególnych stanowiskach pracy oraz relatywnie sprawny przepływ informacji wewnątrz firmy ułatwiają i przyspieszają z kolei proces adaptacji zawodowej nowych pracowników.

Podsumowując, warto dodać, że o sytuacji i rozwoju każdego przedsiębiorstwa decydują zatrudnieni w nim ludzie. Zadaniem właścicieli firm i poszczególnych kierowników powinno być zatem odpowiednie kształtowanie osobowości zawodowej pracowników. Na proces ten, w różnym stopniu, rzutują wszystkie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od doboru i adaptacji pracowniczej, poprzez kierowanie, ocenianie i rozwój kadr, na derekrutacji skończywszy.

Mikroprzedsiębiorcy mają duże możliwości, aby prowadzić zróżnicowane działania kadrowe, które będą spersonalizowane i zorientowane na jednostkę, czyli optymalnie dostosowane do preferencji konkretnego pracownika. Są to jednak szanse, które wykorzystuje się obecnie w bardzo niewielkim stopniu. W opinii autora decydują o tym trzy główne czynniki, a mianowicie: brak umiejętności i fachowej wiedzy z zakresu zarządzania, brak przekonania o tym, że orientacja na pracowników może dać firmie wymierne korzyści oraz brak czasu i motywacji właściciela. Są to zatem przesłanki, których redukcja, a nawet eliminacja jest możliwa i zależy w znacznej mierze od sfery wolicjonalnej i zasobów osobistych mikroprzedsiębiorców.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BORKOWSKA S., 2006, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- [2] CZARNECKA E., 2012, *Wspieramy dobre zarządzanie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [3] GAGACKA M., 2007, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*, [w:] K. Piech, E. Skrzypek (red.), *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- [4] GOŁEMBSKI M., 2012, *Motywowanie pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach – teoria, praktyka i współczesne trendy*, [w:] J. Buko (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, Zeszyt Naukowy nr 695, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [5] KOWALEWSKA M., RATAJCZAK D., 2014, *Bariery w procesie sukcesji w mikro i małych przedsiębiorstwach*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Zeszyt Naukowy nr 799, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [6] MOCZYDŁOWSKA J., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [7] MOCZYDŁOWSKA J., KOWALEWSKI K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [8] NOGALSKI B., WÓJCIK-KARPACZ A., KARPACZ J., 2005, *Wewnętrzne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [9] *Raport końcowy z badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- [10] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
- [11] SKALIK J., 2005, *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [12] Sopińska A., 2005, *System informacji strategicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [13] SUCHODOLSKI A., 2006, *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [14] *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2014 roku*, Departament Strategii i Analiz, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014.
- [15] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP w kontekście zachowań innowacyjnych*, [w:] J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.