

**Bogdan Nogalski**

Uniwersytet Gdański

**Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy  
Jana Kochanowskiego w Kielcach

## **ODMIENNOŚCI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW\***

### **1. Wstęp**

Już trzydzieści lat temu J.W. Meyer i B. Rowan wskazali [Meyer, Rowan 1977, s. 340-361], że organizacje, które chcą przetrwać, muszą pozostawać w instytucjonalnych relacjach ze swoim otoczeniem. Dziś od organizacji oczekuje się dodatkowo [Chattopadhyay, Glick, Huber 2001, s. 937], by była ona zdolna do reagowania na pojawiające się nieprzewidziane okazje. Jednocześnie jeśli uznać, że jedyną naprawdę pewną rzeczą są zmiany [Drucker 1995, s. 66], to głównym problemem kierownictw organizacji staje się poszukiwanie rozwiązań mogących zapewnić organizacji skuteczne przejście od krótkookresowego wzrostu do strategicznej ekspansji, przy jednoczesnym permanentnym utrzymywaniu jej symbiozy z turbulently zmieniającym się otoczeniem [Nogalski 2007]. W efekcie czego odnalezienie właściwej drogi działania w tym organizacyjnym *panta rhei* stanowi jedno z kluczowych wyzwań, któremu muszą sprostać zarówno zorientowani prorozwojowo przedsiębiorcy, jak i zatrudnieni przez nich pracownicy [Sułkowski 2004, s. 45]. Tym bardziej, że to właśnie dzięki efektom współdziałania ludzi przedsiębiorstwo może osiągać oczekiwane długookresowe korzyści.

Kluczem zaś do takiego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej jest odpowiednio skonstruowany system zarządzania zasobami ludzkimi. W ogólnym sensie i przez analogię przez pojęcie to można rozumieć ogół tworzących pewną całość działań, które związane są z funkcjonowaniem ludzi w organizacjach, a w których

---

\* Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego nr NN115136434 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

skład wchodzi zarówno czynności doradcze, wykonawcze, jak i regulacyjne. Jego ostateczny kształt stanowi wypadkową wielu czynników, w tym: strategii, kultury organizacyjnej czy też sytuacji na rynku pracy [Pocztowski 2004, s. 20]. Centralnym zaś obiektem owego systemu są ludzie, co niewątpliwie predestynuje go do odgrywania pryncypialnej roli w życiu każdej nowoczesnie zarządzanej organizacji [Listwan 2004, s. 1].

W tej perspektywie formowanie pożądaných zachowań ludzkich w małych i średnich organizacjach wydaje się szczególnie trudne, na co zwraca uwagę w swojej pracy J. Strużyna, którego zdaniem takie zjawiska, jak outsourcing czy samozatrudnienie, wpływają nie tylko na zmniejszenie liczby tradycyjnie, a więc na podstawie umów o pracę, zaangażowanych pracowników (zob. [Karpacz 2007, s. 473-482]), ale przede wszystkim wywołują problemy związane z identyfikacją zasobów ludzkich tych organizacji [Strużyna 2005, s. 181]. Konsekwencją tego staje się konieczność, jak pisze dalej ów autor, ustalenia na nowo desygnatu terminu „zasoby ludzkie” [Strużyna 2005, s. 185]. W przypadku małych przedsiębiorstw nie wystarczy odwołać się jedynie do pojęcia „pracownik”. Zdarza się bowiem, że w organizacjach tej wielkości pracują sami właściciele lub właściciel z rodziną, i nie czynią tego w sposób zgodny z Kodeksem pracy. Sprawę dodatkowo komplikują zatrudnienie w szarej strefie, praca rodziny itp. [Strużyna 2005, s. 185].

Ponadto obok wielu wątpliwości natury metodologicznej nasuwa się także niejasność pojmowania strategicznej roli zasobów ludzkich. Z jednej strony bowiem wskazuje się, że to zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje się u podstaw tworzenia przewagi konkurencyjnej organizacji, z drugiej, iż to nie ów proces, ale charakterystyka posiadanego przez organizację zasobu kadrowego stanowi rzeczywiste źródło takiej właśnie przewagi [Strużyna 2005, s. 194].

Dokonane przez autorów rozpoznanie dotyczy sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, koncentrując się na jednym z możliwych podejść do strategicznej roli zasobów ludzkich. W związku z tym jako podstawę prowadzonej diagnozy przyjęto założenie, że organizacja, poruszając się na drodze rozwoju, ewoluuje od form mniej skomplikowanych do coraz bardziej złożonych.

W tym kontekście oczekuje się, że opracowanie wzbogaci istniejącą wiedzę o prawidłowościach rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, a szczególnie o procesie zarządzania zasobami ludzkimi tych organizacji. Podstawą przeprowadzenia analizy są wyniki prowadzonych przez zespół studiów i badań nad funkcjonowaniem tej wielkości organizacji w regionie świętokrzyskim w latach 2001-2007<sup>1</sup>.

Przyjęta za podstawę selekcji przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach klasyfikacja przedsiębiorstw opiera się na arbitralnie sformułowanych przez usta-

---

<sup>1</sup> W okresie tym przeprowadzono badania na temat wybranych problemów funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie świętokrzyskim. Znaczna część uzyskanych wyników została opublikowana m.in. w: [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2004a; *Kształtowanie konkurencyjności...* 2007].

wodawcę kryteriach ilościowych [Safin 2008, s. 32]. Przyjęcie tego rodzaju uproszczonej kategoryzacji wydaje się z punktu widzenia badanego problemu zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw wystarczające do tego, by móc poprawnie wskazać podstawowe problemy związane właśnie z funkcjonowaniem i rozwojem zatrudnionych w przedsiębiorstwach ludzi.

Uzyskane tą drogą wyniki posłużyły do wyznaczenia charakterystyki sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przy czym głównym celem, któremu mają one posłużyć, jest wskazanie różnic i podobieństw, które uwidaczniają się między tymi organizacjami.

## **2. Podobieństwa i różnice między systemami zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Naturalnym celem działania organizacji wynikającym z istoty przedsiębiorczości jest dążenie do jej rozwoju. Stąd też można uznać, że zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa nie są docelowymi formami ich działania, lecz fazami na drodze rozwoju tych organizacji. Warto przy tym zauważyć, że wiele przedsiębiorstw tej wielkości „przechodzi przez stadium przedsiębiorstw rodzinnych, a dopiero później niektóre z nich rozrastają się do organizacji, w których przeważają więzi profesjonalne” [Sułkowski 2004, s. 9].

Na podstawie uzyskanych wyników badań wspartych studiami literatury przedmiotu wyznaczono charakterystykę sposobu zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, którą przedstawiono w tab. 1.

Charakterystyki sposobu zarządzania organizacjami (przedstawione w tab. 1) oparte na kryterium ilościowym podziału przedsiębiorstw wskazują na wiele cech, które znajdując swój wyraz, przekładają się na kształtowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich organizacji. Do takich z pewnością należy hegemonia władzy przedsiębiorcy<sup>2</sup>, którą jedynie on sam jest w stanie ograniczyć, kierując się przy tym własną wiedzą, umiejętnościami i wynikającymi zeń przekonaniami o trafności właśnie tego działania. Jednak o ile w małych przedsiębiorstwach zakres niepodzielności władzy przedsiębiorcy jest bardzo szeroki, o tyle w przedsiębiorstwach średnich słabnie, ustępując miejsca działaniu wyspecjalizowanych kierowników.

Choć podstawą sprawowania funkcji kierowniczych w małych przedsiębiorstwach jest na ogół wysoce scentralizowany sposób podejmowania decyzji, opierający się najczęściej na intuicji przedsiębiorcy, to w średnich może się on okazać zawodny. Z tego też względu średniej wielkości organizacje częściej niż małe

---

<sup>2</sup> Ciekawa w tym względzie wydaje się koncepcja badań w celu uchwycenia specyficznej dla małych przedsiębiorstw optyki zarządzania zasobami, zaproponowana przez J. Strużyń. Autor ten proponuje przeprowadzenie badań o charakterze eksperymentalnym, których idea powinno być złamanie hegemonii funkcjonalnego, teologicznego, strukturalnego myślenia o istocie osoby (osób) tworzącej małą firmę. Por. [Strużyńska 2005, s. 189].

wykazują potrzebę profesjonalizacji działań kierowniczych, której oczekiwanym efektem jest minimalizacja roli intuicji w procesie zarządzania, przy jednoczesnym zdecentralizowaniu niektórych decyzji. Dość niechętnie przedsiębiorcy przekazują możliwość podejmowania decyzji o charakterze finansowym i kadrowym, wpisując je niemal całkowicie we własną domenę działania. Przy czym intuicyjne metody zarządzania na ogół nie wyzwalają u przedsiębiorcy potrzeby formalizacji realizacji funkcji kadrowej, która sprowadzona jest wówczas zaledwie do podstawowego jej wymiaru (naliczenia płacy, ewidencji czasu pracy czy ustalenia wysokości świadczeń socjalnych przysługujących pracownikowi), odległego znacznie w swej istocie od pożądanego współcześnie gospodarowania zasobami ludzkimi jako strategicznej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych cech systemu zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Rodzaj przedsiębiorstwa Cechy organizacji systemu zarządzania	Przedsiębiorstwa małe	Przedsiębiorstwa średnie
Podmioty sprawujące funkcje kierownicze	wyłącznie właściciele	właściciele, ale i zatrudnieni kierownicy
Sposób sprawowania władzy kierowniczej	patriarchalny	patriarchalny z elementami zasad zarządzania
Planowanie działań	realizowane wyłącznie przez właścicieli i dotyczy zadań bieżących	przez właścicieli i kierowników (ich rolę określają właściciele); choć koncentruje się głównie na celach operacyjnych, to może niekiedy dotyczyć działań strategicznych
Znaczenie intuicji w procesie zarządzania	duże	znaczne, choć często wzbogacane wiedzą w danym zakresie
Sposób podejmowania decyzji	indywidualny	indywidualny, bardzo rzadko kolektywny
Posiadana przez osoby sprawujące funkcje kierownicze wiedza z zakresu kierowania	ograniczona do wąskich zakresów wyznaczanych potrzebami, lecz często nabywana w nowych obszarach wraz z pojawiającym się na nią zapotrzebowaniem	ograniczona do wąskich zakresów wyznaczanych potrzebami, lecz często nabywana w nowych obszarach wraz z pojawiającym się na nią zapotrzebowaniem lub poprzez pozyskanie nowych pracowników o ukształtowanym poziomie wiedzy w danym zakresie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych opublikowanych m.in. w: [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2004a; *Kształtowanie konkurencyjności...* 2007] oraz studiów literatury problemu, w tym m.in.: [*Zarządzanie strategiczne...* 2005; Safin 2007, 2008; *Przedsiębiorczość organizacyjna...* 2004].

W kwestii podejmowania decyzji można stwierdzić, iż oczekuje się, by podejmowali je oni trafnie, szukając przy tym nowatorskich rozwiązań [Nogalski, Ronkowski 2007, s. 181].

Wskazane najważniejsze pod kątem celu opracowania rozbieżności w sposobie zarządzania przedsiębiorstwami stanowią efekt naturalnej ewolucji tego procesu, której powinien on ulegać wraz ze wzrostem organizacji. Przy czym trzeba zauważyć, że mogące się pojawić niedostosowanie tego procesu do zmieniających się warunków działania organizacji może spowodować, że zamiast stymulować konkurencyjność przedsiębiorstwa, będzie ją hamował.

Ponadto nie można pominąć faktu, że to w procesie zarządzania, w tym szczególnie w skłonności (a raczej jej niedostatku) przedsiębiorców do decentralizacji decyzji, można odnaleźć niezwykle ważne źródło kształtujące postawy ludzi w organizacji. Jak wiadomo bowiem, decentralizacja może zwiększać zaangażowanie pracowników w osiągnięcie przez organizację cele. Tak może się jednak stać tylko pod warunkiem, że przedsiębiorca będzie chciał owej decentralizacji decyzji w sposób logiczny i harmonijny dokonać oraz że pracownicy będą zainteresowani przejęciem na siebie ciężaru realizacji powierzonych im zadań. W przeciwnym razie może się okazać, że lepszym rozwiązaniem od tworzenia „udawanej” decentralizacji będzie centralizacja decyzji. Na tym tle zarysowuje się także ważna wspólna cecha przedsiębiorców zarządzających organizacjami zarówno małymi, jak i średnimi, którą jest wyrażane przez nich względnie duże zapotrzebowanie na szczegółową wiedzę wyznaczaną potrzebami organizacji.

Zarysowana specyfika zarządzania małymi i średnimi organizacjami siłą rzeczy odzwierciedlana jest przez sposób zarządzania znajdującymi się w ich dyspozycji kadrami. Analiza zaś procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach tej wielkości zostanie przeprowadzona przy uwzględnieniu ich aktywności w zakresie planowania zapotrzebowania na personel, doboru pracowników, motywacji pracowników, doskonalenia pracowników, oceniania pracowników, przemieszczania pracowników.

Uzyskane w tych zakresach wyniki umożliwiły sporządzenie opisu systemów kadrowych tych organizacji, który zaprezentowano w tab. 2.

Przedstawione w zestawieniach tabelarycznych charakterystyki (por. tab. 1 i 2) wyraźnie wskazują na ważną rolę, jaką w procesie zarządzania zasobami ludzkimi małych oraz średnich przedsiębiorstw odgrywają przedsiębiorcy. W obu jednak przypadkach trudno precyzyjnie określić cechy owego modelu zachowań, gdyż przedsiębiorcy wykazują znaczne zróżnicowanie nie tylko postaw w zależności od identyfikowanych kryteriów przypisujących organizację do danego rodzaju sektora (np. branża), ale i czynników charakterologicznych czy sytuacyjnych. Bez względu jednak wspólną cechą, która łączy wszystkie typy zachowań przedsiębiorców, jest nastawienie na zapewnienie efektywnego funkcjonowania i rozwoju prowadzonych przez nich organizacji. Z tego też względu w powyżej dokonanym opisie przyjęto założenie, że przedsiębiorcy dążą do rozwoju prowadzonych przez siebie przedsiębiorstw, odpowiednio wykorzystując w tym celu posiadaną wiedzę i umiejętności.

Tabela 2. Charakterystyka sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Rodzaj przedsiębiorstwa Cechy organizacji systemu kadrowego	Przedsiębiorstwa małe	Przedsiębiorstwa średnie
Liczba zatrudnionych	od 10 do 49	od 50 do 249
Podmioty odpowiedzialne za kształtowanie i realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji	wyłącznie przedsiębiorca/właściciel*, a w przypadku większej ich liczby wyłoniona z ich grona osoba	najczęściej przedsiębiorca/właściciel, ale niekiedy też osoba odpowiedzialna za prowadzenie kadr, rzadziej jest to dział zasobów ludzkich
Realizacja elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi	najczęściej oparta na intuicyjnym sposobie rekrutacji motywacji i derekrutacji	często oparta na intuicji, ale coraz częściej uzupełniona wiedzą w zakresie planowania, rekrutacji, motywacji, szkolenia, oceny, awansów i zwolnień pracowników
Sposób oceny pracowników	ocena przeprowadzana przez przedsiębiorcę/właściciela, często na podstawie subiektywnych i nieznanymi pracownikowi kryteriów	ocena przeprowadzana przez przedsiębiorcę/właściciela lub upoważnionych do tego przez niego kierowników, na podstawie względnie zobjektywizowanych i znanych pracownikowi kryteriów
Otwartość organizacji na zdobywanie wiedzy poprzez szkolenie pracowników	raczej obojętne lub nawet niechętne, chyba że wymuszone czynnikami zewnętrznymi (zmiany w przepisach) bazowanie na szkoleniach opartych na wiedzy „starszych pracowników”	umiarkowane, choć w wielu wypadkach zainteresowanie raczej pozyskaniem już wykwalifikowanych pracowników niż kształceniem swoich, bazowanie jednak na szkoleniach opartych na wiedzy „starszych pracowników”
Rodzaje więzi między członkami organizacji	bezpośrednie między wszystkimi pracownikami	bezpośrednie między większością pracowników, choć niekiedy mogą być zawężone do współpracowników w zespołach roboczych
Rodzaje stosowanych bodźców motywacyjnych	materiałne (najczęściej finansowe)	materiałne z elementami oddziaływania niematerialnego (nie tworzące systemu)
Preferowana sylwetka potencjalnego pracownika	z gotowymi do wykorzystania w danym zakresie umiejętnościami i wiedzą (doświadczeniem)	najczęściej z gotowymi do wykorzystania w danym zakresie umiejętnościami i wiedzą, choć niekiedy dopuszcza się możliwość zdobycia doświadczenia w toku wykonywanej pracy
Udział pracowników w podejmowaniu decyzji	ograniczony	znaczny

\* Przedstawiona charakterystyka zgodnie z założeniami prowadzonych badań zakłada, że przedsiębiorca jest jednocześnie właścicielem bądź współwłaścicielem przedsiębiorstwa i niezależnie od jego formy prawnej bezpośrednio jest zaangażowany w proces zarządzania nim.

Źródło: jak do tab. 1.

Konsekwencją niepodzielności władzy przedsiębiorcy może być, w skrajnych przypadkach, blokada sugestii zgłaszanych przez interesariuszy (*stakeholders*), nawet za cenę zahamowania rozwoju organizacji. Potwierdzają to wyniki uzyskane w toku prowadzonych dotychczas badań. Na ich podstawie można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach małych przedsiębiorcy deklarują pełny monitoring dopływających zasobów informacyjnych, finansowych, ludzkich i rzeczowych. W przypadku przedsiębiorstw średnich koncentruje się on jednak na kluczowych ich rodzajach, w tym ludzkich i finansowych, choć zdarzają się także przypadki przedsiębiorców, którzy dążą do zachowania pełnej kontroli dopływu zasobów. Taka postawa jest charakterystyczna dla przedsiębiorców, którzy mimo rozwoju organizacji nie zauważają potrzeby dokonania korekt w dotychczasowym sposobie zarządzania w stosunku do poprzedniego stadium rozwojowego. Postawa ta może skutkować często (choć nie zawsze jest to skutek zamierzony) ograniczeniem ich aktywności rynkowej. W znacznej mierze zachowania te regulowane są cechami osobowościowymi przedsiębiorców kształtującymi ich stosunek do otoczenia oraz do ludzi.

Wraz z przekraczaniem przez przedsiębiorców granic kolejnych faz rozwoju organizacji mogą mocniej dać o sobie znać problemy, na których rozwiązanie przedsiębiorcy powinni być przygotowani.

Po pierwsze, wzrost organizacji może powodować, że przedsiębiorcy nie będą w stanie objąć swym zasięgiem władzy wszystkich obszarów jej działania, w wyniku czego nieuchronnie powinna następować (często odczuwana przez przedsiębiorców jako zło konieczne) decentralizacja, która może się stać czynnikiem napędzającym rozwój przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że nie kto inny, ale sam przedsiębiorca musi zdecydować o tym, kto oraz jakie i na jakich zasadach zajmuje miejsce w organizacji.

Po drugie, wraz ze wzrostem/rozwojem przedsiębiorstwa różne związane z nim grupy interesu (*stakeholders*) mogą oczekiwać stabilizacji jego pozycji rynkowej, co nieuchronnie będzie musiało prowadzić do profesjonalizacji jego działalności i jednocześnie nie musi oznaczać w niektórych przypadkach profesjonalizacji zarządzania. Warto przy tym dodać, że szczególne znaczenie mają interesariusze wewnętrzni, czyli zarówno pracodawcy, jak i pracownicy [Gableta 2004, s. 243].

Po trzecie, rola przedsiębiorcy jako kluczowego czynnika systemu kadrowego organizacji może ulegać zmianie na skutek oddziaływania czynników osobowościowych. Może bowiem dojść do sytuacji, w której czuje się on „wypalony” czy też „zmęczony” prowadzoną działalnością, a tym samym staje się hamulcem zmian stojącym na drodze rozwoju organizacji. Wówczas ustąpienie miejsca profesjonalistom może się okazać dla przedsiębiorstwa niezwykle korzystne.

Tak więc, co wynika z powyższych rozważań, wzrastające przedsiębiorstwo wykazuje wzmożone potrzeby profesjonalizacji jego działalności, choć nie dotyczy to każdego przedsiębiorstwa. Często okazuje się, że posiadany zasób wiedzy i umiejętności przedsiębiorcy może stać się na pewnym etapie rozwoju kierowanej przez niego organizacji czynnikiem hamującym wręcz jej rozwój, a powstający wówczas

impas może przełamać profesjonalny management. Warto przy tym dodać, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy ów rozwój zachodzi niezwykle dynamicznie, może się pojawić w nim luka wiedzy, która powstaje, gdy przedsiębiorca działa na podstawie nieodpowiadającego zapotrzebowaniu poziomu wiedzy. Jednym ze sposobów na jej stosunkowo szybkie uzupełnienie może być zatrudnienie specjalistów, którzy ów zasób wniosą do organizacji [Romanowska 2005, s. 98].

Tym niemniej bardzo często to jednak sam przedsiębiorca, kierując się własną optyką widzenia rzeczywistości, dokonuje oceny poziomu niepewności wywołowanego zmianami i to także on, w zakresie przysługującej mu autonomii decyzyjnej, staje się odpowiedzialny za działania, które zostaną podjęte lub zaniechane w organizacji w celu łagodzenia jego negatywnego i eksponowania pozytywnego wpływu zmian na organizację.

Ponadto warto zwrócić uwagę, że system kadrowy zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw kształtowany jest w sposób, który powinien zapewnić zarówno przedsiębiorcy, jak i jego pracownikom poczucie stabilności. Przy czym za podstawę jego formowania przedsiębiorca przyjmuje kompatybilność zachowań pracowników z wyznawanymi przez siebie wzorcami. Co więcej, jakkolwiek próba odejścia od tego modelu, którą mogą podejmować pracownicy, skazana jest z góry na niepowodzenie. Przedsiębiorcy bowiem niechętnie tolerują postępowanie pracowników, jeżeli to nie wkomponowuje się w przyjętą przez nich optykę postrzegania problemu. Jeżeli więc przyjąć, że przedsiębiorca wykazuje silne tendencje rozwojowe, taki też będzie najprawdopodobniej chciał zgromadzić wokół siebie zespół ludzi. Cechy przedsiębiorcy, jego oczekiwania i postawy stanowią więc główny czynnik kształtowania kultury organizacji, która to właśnie przejawia się w oczekiwanych od zatrudnianych pracowników postawach.

Kluczowa rola, którą odgrywa przedsiębiorca w małym lub średnim przedsiębiorstwie, sprawia, że siłą rzeczy staje się on w większym stopniu animatorem aniżeli menedżerem w tej organizacji.

Na podstawie przedstawionych dotychczas wniosków można podjąć próbę wskazania cech różnicujących i łączących systemy kadrowe małych i średnich przedsiębiorstw.

W przypadku systemu zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach zdecydowanie mocniej niż w organizacjach średnich akcentowana jest rola przedsiębiorcy, która jest dominująca nie tylko w momencie ich tworzenia (przyjmowania pracowników), ale i silnie akcentowana w dalszym okresie funkcjonowania. Przy czym nie poddaje się ona na ogół transformacji, czego przejawem jest dążenie przedsiębiorców do utrzymania pełnej kontroli zadań wynikających z realizacji funkcji personalnej o charakterze zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. Ponadto w tego rodzaju przedsiębiorstwie, ze względu na szereg ograniczeń (zarówno organizacyjnych, jak i osobowościowych przedsiębiorcy), system wynagradzania pracowników sprowadza się do wyznaczenia określonej, najczęściej niskiej płacy, powiększonej o składniki wynikające z dodatkowego i nie zawsze poprawnie rozu-



mianego premiowania (zob. szerzej w [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2004b, s. 499-508]). Okazuje się, że przedsiębiorcy często przez to pojęcie rozumieją udostępnione do wykorzystania samochody lub telefony komórkowe, które to w rzeczywistości są narzędziami pracy, nie zaś czynnikami działającymi motywująco na zachowanie pracownika.

Inną osobliwością systemu zarządzania zasobami ludzkimi małych przedsiębiorstw jest nadmierne przecenianie przez przedsiębiorców znaczenia doświadczenia jako zasadniczego kryterium rekrutacji nowych pracowników. Podejście takie może powodować często utratę możliwości pozyskania pracowników o dużym potencjale rozwojowym, kiedy to w ich miejsce wprowadza się ludzi gotowych do działania, ale nierzadko o szybko poddających się dewaluacji umiejętnościach.

Konsekwencją powiązania ograniczonej efektywności działań motywacyjnych w małych przedsiębiorstwach i krótkookresowej polityki inwestowania w kapitał ludzki jest znacznie wyższa niż w średnich przedsiębiorstwach fluktuacja personelu, która przekłada się zazwyczaj na mniejszą stabilność zajmowanej przez małe przedsiębiorstwa pozycji rynkowej.

Ponadto system kadrowy małego przedsiębiorstwa charakteryzuje się niezwykle bliską współpracą między wszystkimi zatrudnionymi w nim pracownikami, obejmującą także przedsiębiorcę. Umiejętne wykorzystanie tych więzi i pokierowanie nimi przez przedsiębiorcę może sprawić, że mogą się one stać niezwykle sprawnym generatorem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

System kadrowy średnich przedsiębiorstw (zob. tab. 2) charakteryzuje się choćby częściowym wykorzystywaniem rozwiązań stosowanych w dużych organizacjach. Najprawdopodobniej u podstaw takiego sposobu działania może się znajdować wzrastająca w tych organizacjach rola profesjonalistów, którzy wspólnie z przedsiębiorcą zarządzają przedsiębiorstwem. To powoduje dostarczenie do organizacji dodatkowej (wzbogacającej przedsiębiorcę) porcji wiedzy, która może zostać wykorzystana na rzecz zbudowania w danych warunkach skutecznej polityki personalnej (oczywiście pod warunkiem, że proponowane rozwiązania uzyskają aprobatę przedsiębiorcy lub ten zapewni swobodę działania w tym obszarze, w przeciwnym razie mogą pozostać one jedynie niezrealizowanymi pomysłami). Ponadto system kadrowy średnich przedsiębiorstw może być postrzegany przez pracowników jako stabilniejszy, czyli w mniejszym stopniu podatny na zmiany, co może wynikać z przekonania o lepszej, tj. silniej zakotwiczonej pozycji tych przedsiębiorstw na rynku. Jednak owo przekonanie może się okazać dość złudne, podobnie jak i w dużych przedsiębiorstwach, w których nie można oczekiwać stanu bezruchu kadrowego. Choć wiadomo, że częstotliwość zmian w systemie kadrowym średnich przedsiębiorstw może być niższa niż w organizacjach małych.

Systemy kadrowe małych oraz średnich przedsiębiorstw wykazują też szereg cech, które można uznać za wspólne. Należą do nich m.in.:

- osobisty udział przedsiębiorcy w tworzeniu i działaniu systemu kadrowego,

- często bezpośredni charakter kontaktów z wszystkimi bądź z większością pracowników, owocujący niekiedy troską o ich życie osobiste,
- duża rola bodźców motywacji materialnej,
- stosunkowo duży udział intuicji przedsiębiorców wprowadzany jako sposób działania w systemie,
- niewielki wpływ na zewnętrzny rynek pracy pojedynczych małych lub średnich organizacji,
- ograniczone planowanie personelu [Dominiak 2005, s. 115-151].

Do czynników odróżniających zaś małe przedsiębiorstwa od średnich w zakresie systemu zarządzania zasobami ludzkimi można zaliczyć:

- korzystanie przez średnie przedsiębiorstwa z porad specjalistów z zakresu polityki kadrowej,
- rosnącą otwartość na szkolenia personelu ze strony średnich organizacji,
- większe możliwości stosowania bodźców motywacji zarówno materialnej, jak i niematerialnej w średnich przedsiębiorstwach,
- zwiększoną stabilność zatrudnienia pracowników w średnich przedsiębiorstwach.

Powyższe zestawienie warto uzupełnić o uwagę, iż jest to charakterystyka systemów kadrowych przeważającej części małych i średnich przedsiębiorstw, więc w wielu wypadkach, ze względu na zastosowane uproszczenia, może nie znajdować potwierdzenia.

Ponadto, o ile w małych przedsiębiorstwach na ogół nie ulegają wykształceniu komórki odpowiedzialne za politykę kadrową, o tyle proces ten dość często zachodzi w przedsiębiorstwach średnich, w których – co ważne – wkomponowany on jest w strategię przedsiębiorstwa.

Owa niejednoznaczność wynika głównie z tego, że na polskim rynku można odnaleźć zarówno niezwykle prężnie zarządzane pod względem kadrowym małe przedsiębiorstwa, jak i słabe, nieporadnie kształtujące gospodarkę zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa średnie.

Dlatego też można przypuszczać, że uelastycznianie systemów kadrowych będzie towarzyszyło tym przedsiębiorstwom małym i tym średnim, które działają z myślą o długookresowych korzyściach, jakich może im dostarczyć odpowiednio do ich potrzeb sformułowany system kadrowy.

### 3. Podsumowanie

Mimo wielu zarysowujących się w działaniu małych i średnich przedsiębiorstw podobieństw, można wskazać także i liczne rozbieżności, które zostały zauważone przez autorów w trakcie dotychczasowych badań prowadzonych w tej grupie przedsiębiorstw [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2006]. Tym niemniej szczególnego znaczenia w kontekście niniejszego opracowania nabiera dostrzegalna coraz wyraźniej asymetria realizowanej przez te organizacje funkcji kadrowej.

Podejście takie, jak się wydaje, precyzyjnie wpisuje się w zauważany coraz częściej w literaturze przedmiotu kontrast w działaniu tych organizacji, co niewątpliwie stwarza stabilną podstawę do tego, by ujmować je nie konglomeratowo, lecz raczej autonomicznie. Nadto oczekuje się, że przyjęcie takiej właśnie optyki wspomóże określenie rzeczywistych czynników warunkujących zachowania ludzi w małych oraz średnich organizacjach, które mogą nie być widoczne na skutek ich homogenizacji. Najprawdopodobniej dokonane tą drogą rozpoznanie nie tylko może się przyczynić do pozyskania lepszej jakości materiału empirycznego, ale i stanowić fundament do budowy odpowiadającego współczesnym realiom modelu działania tych organizacji, jak również pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie o to, czy zarysowujące się różnice w systemach kadrowych tych organizacji stanowią trwałą zmianę, czy są jedynie krótkookresowym efektem stanu rynku.

Przeprowadzona na potrzeby niniejszego opracowania analiza dostarczyła informacji, na podstawie których można wnioskować, iż dychotomia systemów zarządzania zasobami ludzkimi małych oraz średnich przedsiębiorstw jest zjawiskiem względnie trwałym, a nie jedynie przejściowym. Oddalanie się bowiem od siebie tych kluczowych dla istnienia tego rodzaju przedsiębiorstw systemów stanowi następstwo zmian zachodzących w ich otoczeniu. To w jego obszarze generowane są czynniki, które zmuszają przedsiębiorców do poszukiwania możliwości długookresowego wzrostu w warunkach permanentnych zmian i wywoływanych przez nie niepewności. To niepewność, a raczej poszukiwanie możliwości jej ograniczenia, sprawia, że przedsiębiorstwa ulegają profesjonalizacji w zakresie gospodarki kadrowej. A ponadto warto pamiętać, że to w istocie nie tyle sami przedsiębiorcy się zmieniają, ile właśnie otoczenie zmienia przedsiębiorców.

Różnicowanie się więc działalności organizacji tej wielkości można uznać za zjawisko niemal naturalne, które będzie potęgowane dalszą ich internacjonalizacją. Siłą rzeczy prowadzi ona bowiem w stronę polaryzacji rynku, czego dowodem są coraz liczniej pojawiające się przedsiębiorstwa średnie, które funkcjonują i rywalizują na rynku w sposób charakterystyczny dla dużych organizacji.

Uwidocznione w działaniu małych i średnich organizacji różnice wywołują także konieczność dekompozycji dotychczas stosowanych metod ich stymulowania. Trzeba bowiem wyjść poza powszechnie panujący stereotyp jednorodnego ujmowania tych organizacji i zauważyć, że tak jak przedsiębiorcy prowadzący te organizacje nie są tacy sami, tak szczególnie już potrzeby ich organizacji są diametralnie różne.

## Literatura

- Chattopadhyay P., Glick W.H., Huber G.P., *Organizational actions in response to threats and opportunities*, "Academy of Management Journal" 2001 vol. 44, iss. 5.
- Dominiak P., *Sektor msp we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa 1995.

- Gableta M., *Sfera personalna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w Polsce – podobieństwa i różnice w jej kształtowaniu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2004.
- Karpacz J., *Samozatrudnienie – przedsiębiorczość, outsourcing czy nadużycie*, [w:] J. Ostaszewski, *O nowy ład podatkowy w Polsce*, SGH, Warszawa 2007.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Meyer J.W., Rowan B., *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, "American Journal of Sociology" 1977 no. 83.
- Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007 nr 1.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudnienia*, TNOiK, Toruń 2007.
- Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, OPO, Bydgoszcz 2004a.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Realizacja funkcji motywacyjnej w małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, AE, Wrocław 2004b.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006 nr 1.
- Pocztowski A., *Stan obecny i kierunki rozwoju funkcji personalnej w Polsce*, [w:] E. Niedzielski, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004.
- Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, AE, Wrocław 2007.
- Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2008.
- Przedsiębiorczość organizacyjna*, red. J. Strużyna, Gnome, Katowice 2004.
- Strużyna J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina*, TNOiK, Toruń 2004.
- Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.

## SOME DISSIMILARITIES OF HUMAN RELATION SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### Summary

The presented paper is devoted to personnel management in small and medium companies and it is aimed at differences and similarities in the structures of those enterprises. The analysis carried out is mainly backed up by the data obtained from a long-term empirical research on the problems of functioning and development of small and medium companies. The asymmetry of business activity of the organizations mentioned above is reflected in their personnel management.