

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

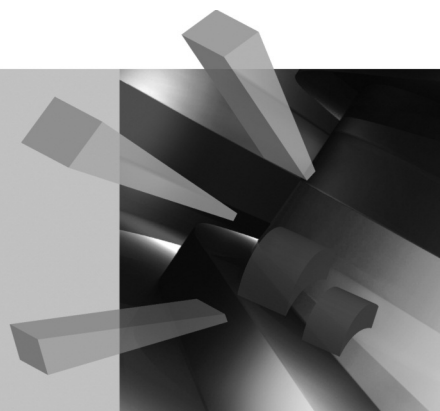
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Zofia Sekuła

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W MAŁYCH FIRMACH

Streszczenie: W artykule dokonano analizy problemu dotyczącego uwarunkowań i specyfiki motywowania w małych firmach. Skupiono się szczególnie na zidentyfikowaniu przedmiotowego zakresu funkcji zarządzania z podziałem na mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy oraz wymagania stawiane zatrudnionym w nich pracownikom. Wyodrębniono i podjęto próbę klasyfikacji stosowanych w nich instrumentów motywowania. Jako przykład podane zostały finansowe i pozafinansowe motywy do pracy stosowane w dwóch firmach turystycznych.

Słowa kluczowe: uwarunkowania małych firm, funkcje zarządzania, wymagania pracy, instrumenty motywowania.

1. Wstęp

W teorii brak jest wyraźnie zdefiniowanych koncepcji, modeli i narzędzi, które mogłyby być wykorzystywane w praktyce przez właścicieli i menedżerów do zarządzania zasobami ludzkimi i motywowania pracowników w małych firmach. Trudności w tworzeniu systemowych rozwiązań są wielorakie, a zwłaszcza: zróżnicowany przedmiot działalności, zatrudnianie członków rodzin, wykonywanie pracy według niepracowniczych stosunków pracy, jednoczesne pełnienie przez niektóre osoby funkcji właściciela i pracownika czy menedżera, brak stałej siedziby pracodawcy (praca u klienta, na wezwanie), duże uzależnienie od koniunktury rynkowej i wynikająca z tego konieczność częstych przeobrażeń, a nawet likwidacji firmy, krótki czas życia firmy oraz różnica w wielkości zatrudnienia. Koncepcja motywowania dla sklepu spożywczego, w którym zatrudnia się 10 osób, może się nie sprawdzać w firmie budowlanej zatrudniającej 20 pracowników.

2. Istota i uwarunkowania zarządzania w małych firmach

Nie ma wystarczająco precyzyjnej definicji małej firmy. Ogólnie każda firma, w tym mała, jest organizacją gospodarczą nastawioną na działalność przynoszącą zysk właścicielowi. Do określania wielkości firmy przyjmuje się zazwyczaj kryteria ilości-

we, a rzadziej kryteria jakościowe, takie jak źródła finansowania, centralizacja zarządzania, specjalizacja działalności i inne. Podstawowym kryterium ilościowym jest liczba zatrudnionych pracowników. Ponadto można uwzględnić wartość rocznego obrotu, wartość rocznego przychodu netto, wartość aktywów, wartość majątku trwałego. W większości krajów Unii Europejskiej do klasyfikowania wielkości firm przyjmuje się kryteria ilościowe. Według zalecenia Komisji Europejskiej z 3 kwietnia 1996 r. (nr 96/270) do małych przedsiębiorstw zalicza się takie, w których zatrudnienie wynosi mniej niż 50 pracowników, a roczny obrót nie przekracza 7 mln ECU lub suma aktywów na koniec roku nie przekracza 5 mln ECU. Ogół małych firm można podzielić na dwie grupy:

- a) mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób,
- b) małe firmy zatrudniające do 49 osób [Berliński 2002, s. 12].

Działalność małych firm w Polsce została uregulowana ustawą z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo do działalności gospodarczej (DzU nr 101, poz. 1178 ze zm.). Właścicielami małych firm są osoby fizyczne, których działania nie podlegają kontroli osób trzecich. Właściciel(e) według własnego pomysłu kształtują stosunki z pracownikami i realizują wszystkie funkcje dotyczące zarządzania małą firmą. W mikroprzedsiębiorstwach właściciele wspólnie z innymi zatrudnionymi często wykonują konkretne produkty lub usługi. W nieco większych firmach właściciele pełnią funkcję kierownika – menedżera, którego skuteczność zależy od ich umiejętności, predyspozycji i cech osobowościowych. Jedno centrum decyzyjne i płaskie struktury organizacyjne (kierownik i/lub właściciel i wykonawcy) sprawiają, że decyzje trafiają bez opóźnień i przekłamań wprost do wykonawcy.

Kierownik małej firmy może teoretycznie realizować wszystkie siedem funkcji merytorycznych, podobnie jak w firmach większych – produkcję, sprzedaż, marketing, zaopatrzenie, badanie i rozwój, finanse, rachunkowość, zarządzanie ludźmi i administrowanie. W rzeczywistości część funkcji może występować sporadycznie, okresowo lub mieć wąski zakres. Stale realizowanymi funkcjami, bez których mała firma nie mogłaby egzystować, są: produkcja, sprzedaż, zaopatrzenie i kierowanie ludźmi. Pozostałe funkcje mogą być zlecane firmom zewnętrznym albo występują rzadko lub w różnej skali.

Wyraźnie uwidacznia się waga i wysoki priorytet umiejętnego kierowania pracownikami, ponieważ jeden zły pracownik może zrujnować firmę. Firmy małe muszą umieć łączyć tradycje z nowoczesnością, zwłaszcza przy produkcji artykułów spożywczych i konsumpcji zbiorowej, i aby egzystować, poszukują niszy na rynku. Zazwyczaj koncentrują się na wąskim profilu i działalności zaspokajającej potrzeby lokalnych klientów [Bańka 2000, s. 55-70]. Aby dłużej utrzymać się na rynku, muszą wykazywać wysoki profesjonalizm, jakość, solidność i odpowiedzialność w realizowaniu produkcji i usług dla klientów. Jakość pracy poszczególnych pracowników często ma wpływ na cały produkt, a nie na jego część [Skrzypek 1999, s. 4-6].

Klasyczne funkcje zarządzania, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, mają różne znaczenie i zakres przedmiotowy w zależności od ro-

dzaju działalności, złożoności produktu i wielkości małej firmy. Próbę ich zidentyfikowania przedstawiono w tab. 1.

Zarządzanie w małych firmach cechuje, ogólnie rzecz biorąc, duża centralizacja oraz proste metody i procedury. Działalność tych firm skoncentrowana jest przede

Tabela 1. Zakres przedmiotowy funkcji zarządzania w małych firmach

Nazwa funkcji	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe firmy
Planowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak systemowego planowania 2. Niektóre firmy mogą budować scenariusze rozwoju na dłuższy okres 3. Proste, niesformalizowane szacowanie wielkości produkcji i usług na podstawie zleceń, zamówień, popytu w przeszłości. Krótkie okresy planowania – kwartał, miesiąc 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak systemowego planowania 2. Dość duży odsetek firm dla wzmocnienia swojej pozycji na rynku opracowuje scenariusze rozwoju na najbliższe lata 3. Właściciel lub menedżer przeprowadza roczne bilansowanie popytu na produkty z możliwościami wewnętrznymi firmy 4. Opracowywanie harmonogramów produkcji i usług na okresy miesięczne lub kwartalne z uwzględnieniem posiadanych zasobów
Organizowanie i wykonywanie pracy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak formalizacji struktury organizacyjnej 2. W zależności od rodzaju i zmienności zadań mogą być tworzone stałe lub zmienne zespoły 3. Na stanowiskach robotniczych może zachodzić potrzeba bieżącego zlecenia zadań 4. Organizację pracy i sposób wykonywania zadań ustala w większości sam wykonawca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Do prowadzenia działalności mogą być utworzone komórki organizacyjne 2. W zależności od rodzaju i zmienności zadań mogą być tworzone stałe lub zmienne zespoły 3. Na stanowiskach robotniczych może zachodzić potrzeba bieżącego zlecenia zadań 4. Organizacja pracy i sposób wykonywania zadań ustala właściciel lub wspólnik z wykonawcą
Motywowanie	Dobór środków motywacji zależy od treści i trudności pracy, uwarunkowań, w jakich wykonywana jest praca, wymogów prawnych, rynkowych, praktyk w zakresie wysokości i form wynagradzania pracowników, możliwości firmy oraz własnego przekonania właścicieli	Dobór środków motywacji zależy od treści i trudności pracy, uwarunkowań w jakich wykonywana praca jest, wymogów prawnych, rynkowych, praktyk w zakresie wysokości i form wynagradzania pracowników, możliwości firmy oraz własnego przekonania właścicieli
Kontrolowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieodzowna jest w dużym zakresie samokontrola wykonywanych zadań 2. Kontrola końcowych produktów przez właściciela 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieodzowna jest w dużym zakresie samokontrola wykonywanych zadań 2. Kontrola jakości i terminowości przez kierowników komórek organizacyjnych 3. Kontrola końcowych produktów przez właściciela lub menedżera

Źródło: opracowanie własne.

wszystkim na bieżącym pozyskiwaniu zleceń i/lub obsłudze pewnych grup klientów. W większości firm nie ma potrzeby strategicznego planowania działalności na okres dłuższy niż roczny.

3. Wymogi pracy w małych firmach i ich związek z motywacją

Aby nie narażać się na straty czy upadłość, małe firmy wymagają zatrudniania fachowców zdolnych do samodzielnego wykonywania pracy. Pracownik musi posiadać umiejętność przygotowania pracy od strony logistycznej; znać sposób wykonywania zadań, a w razie potrzeby na bieżąco go ustalać i dokonywać niezbędnych uzgodnień z kierownictwem; fizycznie realizować zadanie i przeprowadzać samokontrolę jakości swojej pracy, a także, jeżeli wymaga tego jej charakter, obsługiwać klientów. Pracownik ponosi tu bardziej bezpośrednią odpowiedzialność, którą łatwiej dookreślić niż w dużej firmie.

Rekrutacja odpowiednich pracowników następuje spośród rodziny i znajomych, a dopiero w razie konieczności poszukuje się ich na zewnętrznym rynku pracy. Większe znaczenie od kwalifikacji formalnych ma praktyczne sprawdzanie umiejętności kandydatów na podstawie próbek pracy. Nie dotyczy to jednak członków rodziny, w tym często osób niekompetentnych. Zatrudnianie ich na bardziej korzystnych warunkach może wpływać demotywująco na pozostałych pracowników, powodować szkodliwą fluktuację zatrudnienia i niski poziom moralny załogi.

Pozyskiwanie szerokoprofilowych kandydatów do pracy może być trudne, ponieważ ich wymogi wykraczają poza wymogi dla typowych stanowisk na rynku pracy. Małe firmy nie dysponują na tyle dużymi środkami, aby mogły finansować wysokie koszty rekrutacji i selekcji. Alternatywą jest wytyczanie ścieżki rozwoju umiejętności dla nowo zatrudnionych pracowników, zwłaszcza uczniów (typowe w branży spożywczej) – uwzględniającej dwie zmienne (wymogi):

a) zwiększanie szerokoprofilowości zawodowej, mając na uwadze jak najwyższe wykorzystanie potencjału pracownika oraz pełne obciążenie go pracą w obowiązującym wymiarze czasu pracy,

b) potrzeby realizacji nowych zadań ze względu na zmiany produktowe i technologiczne.

Z punktu widzenia właścicieli wzorcowy pracownik to: wysoko wykwalifikowany specjalista, który w razie konieczności potrafi wykonywać różne rodzaje prac, zastępować nieobecnych; osoba o dużej samodyscyplinie, kompromisowa (a nawet uległa), wykonująca swoją pracę solidnie, terminowo i efektywnie. Praca w małej firmie najczęściej nie pozwala na realizowanie pionowej kariery zawodowej. Dla motywowania pracowników niezbędne jest więc poszukiwanie innych pozytywnych aspektów pracy. Atrybutami takimi mogą być: obietnica zatrudnienia do końca istnienia firmy, warunki do tworzenia zgranych zespołów zadaniowych, większa łatwość dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, przyjazna atmosfera, bezpośrednie kontakty z kierownikami i współpracownikami, niski stopień lub brak przekłamań

informacji ważnych w pracy zawodowej, zwiększona elastyczność czasu pracy ułatwiająca godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Wymienione atrybuty można uznać za typowe, jednak nie oznacza to, że w konkretnej firmie wystąpią wszystkie z nich lub nie wystąpią inne.

4. Formalizacja systemu motywowania

Działalność małych firm cechuje niski stopień sformalizowania. Dotyczy to również motywowania pracowników. Wszystkie instrumenty, procedury i wymogi są na tyle wyraziste i proste, że nie ma szczególnej potrzeby ich kodyfikacji. Mimo to, aby skutecznie zachęcać do pracy, niezbędne jest przemyślenie przez właściciela, jakie osoby powinien zatrudniać, co chce osiągać oraz jakie motywy do pracy powinien i jest w stanie stosować. Z punktu widzenia firmy najlepszą strategią jest zatrudnianie pracowników o niewygórowanych ambicjach zawodowych, wykazujących dużą skuteczność w pracy, co pozwala osiągać korzystne dla firmy rezultaty pracy [Benett 1991, s. 110]. W doborze motywatorów należy uwzględniać: stosunek pracownika do pracy (powinien lubić pracę), chęć jej wykonywania, zapewnienie warunków egzystencji materialnej i bezpieczeństwa pracy, godność zawodową pracownika (by nie był tylko siłą roboczą). Przy tym stosowanie motywatorów nie może prowadzić do bankructwa firmy [Brilman 2002, s. 257-258]. W rzeczywistości jest to trudne do osiągnięcia.

Motywowanie w małych firmach wymaga zwrócenia uwagi na:

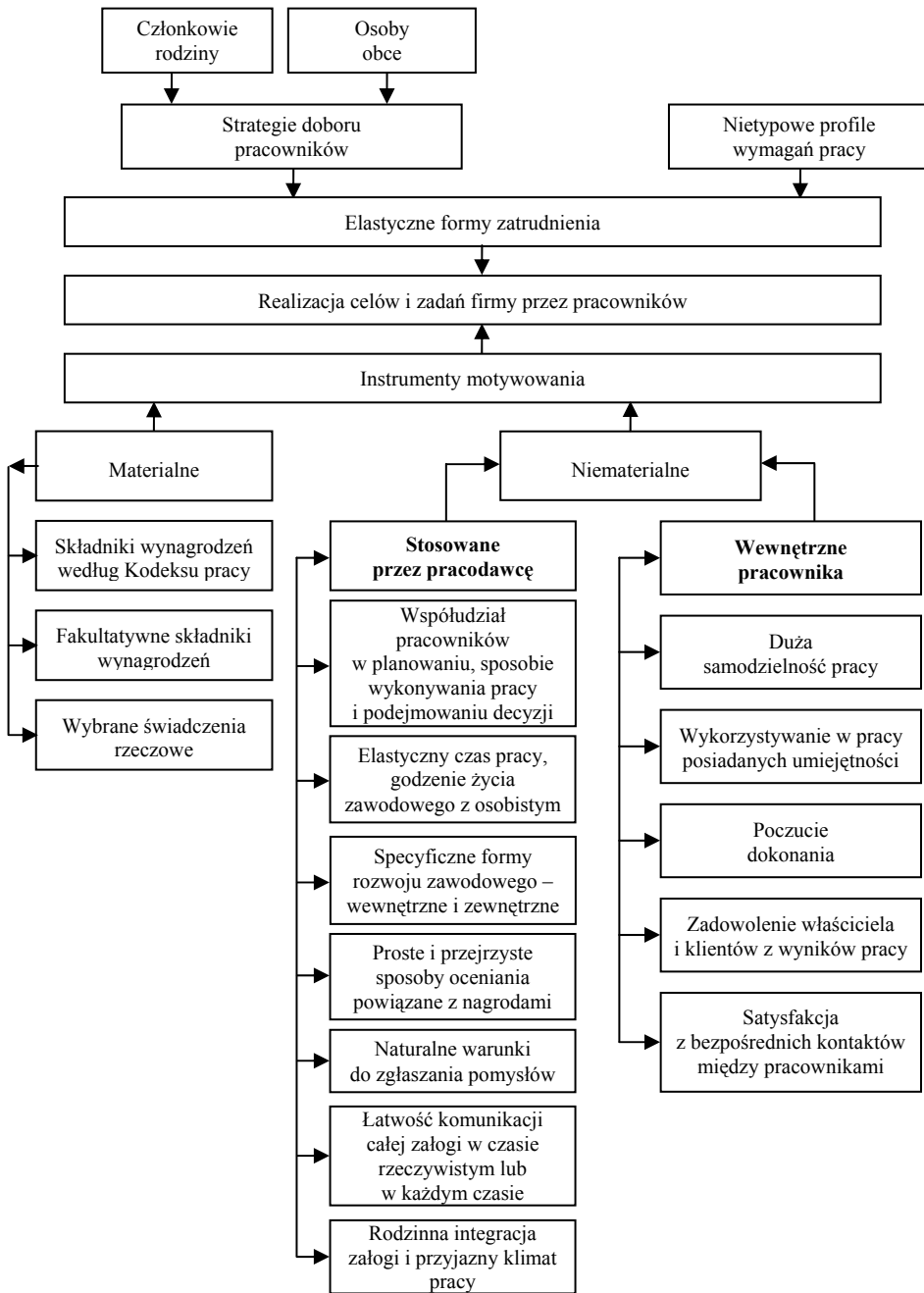
- policzalny wkład w końcowe wyniki firmy i współodpowiedzialność za te wyniki,
- zaufanie do pracowników i bezpośrednia interakcja między pracownikami,
- kompetencje pozwalające na samodzielne wykonywanie pracy,
- możliwość organizowania zespołów według ich rzeczywistej przydatności,
- szybka informacja zwrotna o problemach powstających w pracy.

Motywy do pracy zależą w dużym stopniu od realizowanych funkcji personalnych, technologii i organizacji pracy, samodzielności pracownika wynikającej z charakteru pracy i stylu kierowania, odczuwanych przez pracowników wewnętrznych stymulatorów, które przynoszą im satysfakcję. W małych firmach kompleksowy model motywowania może uwzględniać poniższe elementy składowe (rys. 1).

Wszystkie motywy (jak przedstawiono na rys. 1) można podzielić na trzy grupy:

- a) materialne, mające postać nagród finansowych i rzeczowych,
- b) niematerialne, wprowadzone z rozmysłem przez pracodawcę (właściciela),
- c) wewnętrzne, które sam pracownik może sobie wyobrazić i które stanowią różne atrybuty pracy ważne dla pracownika.

W małych firmach motywy finansowe, ze względu na ograniczone możliwości pracodawcy, są w dużej mierze lub prawie w całości zdeterminowane wymogami Kodeksu pracy. Dla osób zatrudnionych według umów o pracę (Kodeks pracy)



Rys. 1. Model motywowania w małej firmie

Źródło: opracowanie własne.

składnikami, które winien stosować każdy pracodawca, są: płaca zasadnicza, jak również, o ile wystąpią określone uwarunkowania: dodatek za pracę w porze nocnej, dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych, pracę w niedziele i święta i dni wolne od pracy, wynagrodzenie za przestój i za czas niezdolności do pracy z powodu choroby własnej lub członka rodziny, odprawa emerytalno-rentowa oraz świadczenia z tytułu podróży służbowej.

Składnikiem obligatoryjnym jest płaca zasadnicza, której wysokość określona jest w umowie o pracę na podstawie indywidualnych, najczęściej jednostronnych propozycji właściciela, w nielicznych przypadkach wzajemnych negocjacji. Pozostałe składniki mogą nie występować, nawet pomimo zaistniałych ku temu warunków, gdyż w trosce o minimalizowanie kosztów właściciel (pracodawca) może stosować instrument w postaci tzw. elastycznego czasu pracy, nie wykazując przestoju godzin nadliczbowych czy pracy w porze nocnej (brak ewidencji).

Poza składnikami kodeksowymi, w małych firmach wskazane jest stosowanie premii oraz nagród finansowych, świadczeń urlopowych, świadczeń na rzecz dzieci, atrakcyjnych nagród rzeczowych, ubezpieczeń grupowych, karnetów na rekreację i wypoczynek, spotkań integracyjnych, a także innych nagród dobranych do preferencji pracowników. Wynagrodzenia całkowite są w nich niższe niż w dużych firmach. Podstawowymi determinantami systemów wynagradzania są możliwości finansowe właściciela, chęć dzielenia się z pracownikiem wspólnie wypracowanymi wynikami pracy, dostępność pracowników na rynku lokalnym. Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, że systemy wynagradzania w małych firmach mają wiele ułomności, jak: zminimalizowana liczba składników płac – nierzadko tylko jeden, brak zasad taryfikacji pracy, brak kategoryzacji trudności pracy, brak tabeli płac lub stawek płac przewidzianych dla poszczególnych stanowisk. Właściciele małych firm starają się spełniać dolny wymóg dla wynagrodzenia, jakim jest wysokość płacy minimalnej. Ułomności te nie dają pracownikowi perspektywy wzrostu wynagrodzenia w zależności od zaangażowania i wkładu w wyniki firmy. Cechą systemów wynagradzania jest więc krótkowzroczność i tymczasowość motywowania oraz egalitaryzm płacowy za pracę różnego rodzaju. Po części uzasadnia to duże ryzyko upadłości.

W małych firmach szuka się źródeł minimalizowania kosztów, w tym kosztów zatrudnienia. Częstą formą zatrudnienia są umowy cywilnoprawne, a także zatrudnienie na czarno – z negatywnymi skutkami dla pracowników, mimo że charakter pracy nosi znamiona umowy o pracę. Praca często jest podejmowana z powodu braku innych ofert na rynku pracy i konieczności życiowej. Z powodu niskiego wynagrodzenia zachętą może być stwarzanie warunków do zaistnienia czy stosowania takich niematerialnych stymulatorów, które pracownicy uważają za ważne.

W małych firmach kosztowne jest tworzenie stanowisk do spraw postępu techniczno-organizacyjnego. Istnieje więc naturalna potrzeba zgłaszania w dowolnym czasie przez pracowników własnych pomysłów, ulepszeń i rozwiązań, co może przynosić im satysfakcję, a właścicielowi realne korzyści. Pracownicy zaznajomieni

z działalnością, wynikami ekonomicznymi i planami rozwojowymi firmy oraz przewidywanym udziałem w efektach są skłonni lepiej i chętniej pracować. Przeciwdziałać to może niepożądanym i destruktywnym domysłem o chciwości oraz o nadmiernym lub nieuzasadnionym bogaceniu się właścicieli.

W większości małych firm w Polsce i Unii Europejskiej, z powodu braku środków finansowych właścicieli, nie przywiązuje się stosownej wagi do podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników. Dominują szkolenia „mistrz-uczeń” pod nadzorem bardziej doświadczonego pracownika lub właściciela. Pracownicy, których praca zależy od mierzalnego wyniku, nie chcą uczestniczyć w szkoleniach, które nie są im potrzebne do bieżącej pracy, a przy tym tracą na wynagrodzeniu [Trochimuk 2007, s. 165-170]. W małej firmie możliwy jest bezpośredni i częsty kontakt kierownika z pracownikami, w czasie którego kierownik może lepiej i dokładniej poznawać pracę i indywidualne oczekiwania podwładnych. Znajomość czy udział kierowników w pracy wykonawczej to ważny instrument przyuczania młodych pracowników do konkretnej pracy, eliminujący konieczność ponoszenia przez firmę kosztów szkoleń.

Kierownik, o ile jest to możliwe, powinien się starać o urozmaicenie pracy (zlecenie nowych prac, przesuwanie na inne stanowiska, zastępstwo), przeciwdziałać monotonii, każdorazowo zauważać i doceniać indywidualny wkład i wysiłek każdego podwładnego poprzez uczciwe i ekwiwalentne nagradzanie [Bańka 2000, s. 65-66]. Potrzeba szerokozakresowego włączania pracowników w realizowane procesy pracy wydaje się być naturalną przesłanką do stosowania stylu partycypacyjnego. Łatwo jest wówczas o bezpośrednie kontakty i w razie potrzeby organizowanie spotkań w celu zgłaszania pomysłów i sugestii oraz omawiania bieżących problemów, w zakresie których podejmowanie ostatecznych decyzji leży w gestii kierownika i/lub właściciela [Piasecki 2001, s. 198]. Należy wyraźnie podkreślić, że szef małej firmy ma zdecydowanie mniejszą możliwość stosowania atrakcyjnych dla pracowników bodźców niż w średniej i dużej firmie.

5. Przykład motywowania pracowników w firmach turystycznych – wyniki badań

Obiektem badań były dwie małe firmy turystyczne. Firma A jest licencjonowanym organizatorem turystyki i zatrudnia 10 pracowników, a Firma B jest pośrednikiem w sprzedaży wycieczek i zatrudnia 8 pracowników. W obu firmach przewidziane jest systemowe stosowanie motywatorów do pracy oraz wskazanie na wagę niemal identycznych motywatorów niematerialnych (tab. 2).

Ocenie według badań ankietowych poddano m.in. dobór trafności bodźców, ich sprawiedliwość oraz siłę motywacyjną (w skali: 1-5, tab. 3). W Firmie A opinie dotyczące trafności doboru bodźców były zastanawiająco zróżnicowane (ocenę 5 uzyskało 50%, a ocenę 3 też 50%). W Firmie B wszyscy respondenci (100%) uznali, że

Tabela 2. Rodzaje motywatorów w badanych firmach

Firma A	Firma B
Motywatory płacowe	
1. Płaca zasadnicza 2. Premia prowizyjna trzyprogowa zależna od obrotu biura	1. Płaca zasadnicza 2. Premia prowizyjna zależna od wyniku sprzedaży pracownika
Motywatory pozapłacowe	
1. Atrakcyjne szkolenia dla przewodników w postaci służbowych wyjazdów zagranicznych 2. Rabaty na tanie wczasy zagraniczne z własnej oferty usług 3. Nagrody rzeczowe (raz w roku) 4. Grupowe ubezpieczenie na życie 5. Pakiet zdrowotny 6. Imprezy integracyjne połączone z oceną osiągnięć biura i poszczególnych pracowników	1. Prezenty i bony świąteczne 2. Rabaty na wczasy równe prowizji biura, a także możliwa dodatkowa dopłata 3. Szkolenia w kraju i za granicą, tzw. <i>study tour</i> 4. Spotkania integracyjne co trzy miesiące
Motywatory niematerialne	
1. Transparentna komunikacja 2. Bezpośrednie relacje między właścicielami i pracownikami 3. Ciekawa praca pozwalająca poznawać nowe kraje 4. Prawie rodzinne poczucie przynależności do grupy 5. Wzajemna pomoc i pobudzanie do pracy	1. Bezpośrednie relacje między zatrudnionymi 2. Transparentna komunikacja 3. Ciekawa praca pozwalająca poznawać nowe kraje 4. Duża więź między pracownikami 5. Wzajemna pomoc i pobudzanie do pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

bodźce zostały dobrane prawidłowo, mimo że katalog bodźców materialnych jest mniejszy niż w Firmie A. W obu firmach dość podobne były opinie dotyczące sprawiedliwości ich stosowania. Około 2/3 respondentów przyznało ocenę 5, a ok. 1/3 ocenę 3. Gorsze oceny wystawiali pracownicy o najniższym stażu pracy. W obu firmach motywatory płacowe są identyczne, aczkolwiek niższe wynagrodzenie występuje w Firmie A. Różne są natomiast warunki premiowania. Firma A stosuje równe dla wszystkich premie prowizyjne, zależne od wyniku całościowego. W Firmie B premie zależą od wyniku sprzedaży uzyskanej przez konkretnego pracownika.

W Firmie A większość respondentów (75%) otrzymuje dosyć niskie wynagrodzenie – od 1800 do 2200 zł brutto. Pracownicy Firmy B są opłacani wyżej (większość 2400-2800 zł), mimo że ich praca wydaje się łatwiejsza (pośrednicy, a nie organizatorzy usług turystycznych). Ze względu na niskie wynagrodzenie w stosunku do kosztów utrzymania respondenci wskazywali na potrzebę podwyżek płac: w Firmie A – 35%, a w Firmie B – 25%. Ocenie poddana została też adekwatność wynagrodzenia względem rodzaju pracy, wkładu i efektów pracy. W tym przypadku wyż-

Tabela 3. Ocena czynników motywowania w biurach turystycznych według badań ankietowych

Badane kwestie	Odsetek odpowiedzi respondentów w skali od 1 do 5	
	Firma A	Firma B
Wysokość otrzymywanego wynagrodzenia	1800-2200 – 75% poniżej 1800 zł – 12,5% powyżej 2200 zł – 12,5%	2400-2800 zł – 66,8% poniżej 2400 zł – 16,6% powyżej 2800 zł – 16,6%
Wskazany wzrost wynagrodzenia	35%	25%
Finansowanie szkoleń	5 – 100%	5 – 100%
Możliwość zgłaszania usprawnień	według potrzeb – 37,5% często – 62,5%	według potrzeb – 39,9% często – 61,1%
Praca zgodna z zainteresowaniem	100%	66,7%
Adekwatność wynagrodzenia do:		
a) rodzaju pracy	4 – 25%, 5 – 75%	4 – 83,4%, 5 – 16,6%
b) wkładu pracy	4 – 62,5%, 5 – 37,5%	4 – 76,8%, 5 – 23,2%
c) efektów pracy	4 – 25%, 5 – 75%	4 – 50,0%, 5 – 50,0%
d) satysfakcji z pracy	2 – 50%, 4 – 50%	3 – 33,2%, 4 – 66,8%
Motywacyjność świadczeń pieniężnych i rzeczowych	3 – 12,5%, 4 – 62,5%, 5 – 25%	3 – 50%, 4 – 50%
Ważność imprez integracyjnych	3 – 37,5%, 4 – 37,5%, 5 – 25%	3 – 66,8%, 4 – 33,2%
Możliwości rozwoju zawodowego	3 – 37,5%, 4 – 50%, 5 – 12,5%	3 – 66,8%, 4 – 33,2%
Materialne środowisko pracy	4 – 50%, 5 – 50%	więcej niż dobre i bardzo dobre 100%
Organizacja pracy	4 – 50%, 5 – 50%	więcej niż dobre i bardzo dobre 100%
Dobre relacje w pracy	3 – 25%, 4 – 37,5%, 5 – 37,5%	3 – 66,8%, 4 – 33,2%
Bezpieczeństwo pracy	3 – 12,5%, 4 – 37,5%, 5 – 50%	3 – 50%, 4 – 50%
Prestiż pracy	3 – 25%, 4 – 37,5%, 5 – 37,5%	3 – 33,2%, 4 – 66,8%

Źródło: wyniki badań własnych.

sze oceny wystawili respondenci Firmy A. Pomimo wyższego wynagrodzenia respondenci Firmy B niżej ocenili adekwatność wynagrodzenia. Przeważały opinie dobre – względem rodzaju pracy (86,4%), wkładu pracy (76,8%), efektów pracy (50%). Znaczenie świadczeń rzeczowych i pieniężnych oraz imprez integracyjnych w obu firmach oceniane było w większości na stopień 3 i 4 w skali pięciopunktowej.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że w małych firmach występują zdecydowanie mniejsze możliwości stosowania zarówno materialnych, jak i pozamaterial-

nych motywatorów do pracy. W firmach zatrudniających do 20 pracowników nie ma prawnego wymogu formalizowania warunków wynagradzania. Z tego powodu zwiększa się prawdopodobieństwo występowania dyskryminacji w wynagradzaniu pracowników i niezgodności z Kodeksem pracy. Z przyczyn ekonomicznych występują też trudności w przestrzeganiu regulacji prawnych, w tym Kodeksu pracy.

Literatura

- Bańka W., *Kierowanie pracownikami w małych i średnich firmach*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania pracownikami w małej i średniej firmie*, praca zbiorowa, Wyższa Szkoła im. P. Włodkowica w Płocku, Novum, Płock 2000.
- Bennet R., *Small Bussines, Surwiwal*, Pitman, London 1991.
- Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Fournier Ch., *Techniki zarządzania małym przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 11.
- Trochimiuk R., *Możliwości rozwoju zawodowego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Inwestycje w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa-Katowice 2007.

MOTIVATING EMPLOYEES IN SMALL COMPANIES

Summary: The paper discusses the problem of conditions and specifics of motivating employees in small enterprises. The object aspect of this management function in small companies and, separately, in microenterprises, was analyzed and requirements of employees were identified. The main attention was paid to searching for motivation instruments and to an attempt of their classification. As an example, the financial and non-financial work motivation instruments, applied in two tourist companies, were given.

Keywords: determinants of small business management functions, work requirements, motivation instruments.