Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański
Anna Wójcik-Karpacz
Jarosław Karpacz
Akademia Świętokrzyska w Kielcach

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI KADROWYMI MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp

Ciągłość zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu małych przedsiębiorstw niezwykle często skutkuje obniżeniem poczucia stabilności zatrudnienia wśród pracowników. To zaś niemal wprost przekłada się na zmniejszony poziom ich motywacji, co powoduje stosunkowo niską wydajność pracy.

Zdawać by się mogło, że pewnego rodzaju rozwiązaniem byłoby ustabilizowanie warunków działania tych organizacji, które mogłyby radykalnie zmienić problem negatywnego nastawienia pracowników do zatrudnienia w małych przedsiębiorstwach. Jednak oczekiwanie ukształtowania takiego stanu otoczenia wydaje się niezwykle mało prawdopodobne, zwłaszcza gdy zauważymy funkcjonowanie tych organizacji w kontekście wzrastającej ich internacjonalizacji, powodujące zwiększenie ich wrażliwości na oddziaływanie czynników mających swe źródło w międzynarodowych procesach gospodarczych. Bezspornym faktem jest, że wpływ na polską gospodarkę tych procesów (globalizacji i integracji) nie może stanowić gwarancji jej niezmienności, a nawet wręcz przeciwnie – można oczekiwać dalszego jej pogłębienia.

Nasuwa się więc pytanie o to, czy w tych warunkach mali przedsiębiorcy mogą skutecznie i ewentualnie przy zastosowaniu jakich instrumentów (a więc uzyskując większą wydajność) motywować swoich pracowników.

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie, jakże ważne z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju małych przedsiębiorstw pytanie. Ponadto można oczekiwać, że zmierzające w tym kierunku działania umożliwią zaobserwowanie, czy i w jakim kierunku stosowane przez przedsiębiorców instrumenty motywacji uległy ewolucji, co jednocześnie może przyczynić się do zauważenia reakcji małych przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w ich otoczeniu w kontekście poruszanego zagadnienia.

Przeprowadzona na rzecz realizacji tych zamierzeń analiza w głównej mierze została oparta na materiale empirycznym zgromadzonym w trakcie badań zrealizowanych w maju 2003 roku na próbie 271 małych przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego oraz ponownie przeprowadzonych w maju i czerwcu 2005 roku na tej samej próbie badawczej, przy czym w miejsce przedsiębiorstw, które nie udzieliły odpowiedzi bądź zostały zlikwidowane, wylosowano nowe.

Nim jednak zostanie ona przeprowadzona, warto naświetlić kilka ogólniejszych nieco uwag dotyczących charakterystyki systemu kadrowego małych przedsiębiorstw.

Oczekuje się, by system kadrowy tych przedsiębiorstw stanowił kluczowy punkt stworzony na drodze ich rozwoju. Jakakolwiek marginalizacja roli pracowników w tych organizacjach może spowodować znaczne zahamowanie tempa tego jakże pożądanego przez organizacje procesu. A to wynika z osobowego charakteru tych przedsiębiorstw, bowiem, czy tego chcemy, czy nie, sposób działania małych przedsiębiorstw wyznaczają głównie ludzie. To zatem ich zachowania stanowią główną determinantę ich konkurencyjności owocującej zajmowaną przez małe przedsiębiorstwo pozycją rynkową.

Identyfikacja instrumentów motywacji pracowników w małych przedsiębiorstwach w świetle przeprowadzonych badań empirycznych w regionie świętokrzyskim

Oraniczanie rozwoju personelu zatrudnionego w małych przedsiębiorstwach może przełożyć się niezwykle szybko na brak oczekiwanego poziomu rozwoju tych organizacji[1]. Dlatego też tak ważna wydaje się

[1] Warto w tym względzie odnieść się do badań prowadzonych wśród dużych przedsiębiorstw, w których rozwój kadr jest jednym z kluczowych celów działania działów

właściwa motywacja pracowników, którzy poprzez swoje zaangażowanie mogą niezwykle skutecznie przyczynić się do podniesienia poziomu konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynku.

Po wtóre, należy mieć na uwadze wiele ograniczeń w stosowaniu instrumentów motywacyjnych w tych przedsiębiorstwach, które wynikają głównie z charakterystyki ich wewnętrznej konstrukcji.

Właśnie w takim świetle warto widzieć prowadzoną diagnozę systemu motywacji pracowników małych przedsiębiorstw.

Niemniej warto zastanowić się nad zagadnieniem motywacji tworzonej przez przedsiębiorców prowadzących te organizacje. Oczekiwanym rezultatem diagnozy tego systemu może być ustalenie odpowiedzi na pytanie, czy narzędzia motywacyjne stosowane w małych przedsiębiorstwach uległy transformacji.

W celu pogłębienia diagnozy bodźców motywacji stosowanych w tych przedsiębiorstwach zostaną one rozpoznane w dwóch podstawowych kategoriach:
- materialnej, poszerzonej o świadczenia dodatkowe,
- niematerialnej.

Zgodnie z przyjętym podziałem można wskazać rodzaje bodźców materialnych stosowanych przez przedsiębiorców w badanych okresach, co przedstawiono w tabeli 1.

Za najczęściej stosowany czynnik motywacji materialnej pracowników badani przedsiębiorcy uznali premie. Duża rola premii jako elementu składowego płacy wynika przede wszystkim ze stosunkowo niskiego poziomu dochodów uzyskiwanych przez pracowników w małych przedsiębiorstwach, a wówczas pieniądz może stanowić najefektywniejszy motywator działań ludzkich, choć zdecydowanie niejednakowo odczuwany przez uczestników różnych grup społecznych[2].

Znacząca przewaga tego właśnie (opierającego się na premiowaniu) rozwiązania nad innymi stosowanymi w małych przedsiębiorstwach potwierdza niemal powszechnie ugruntowane przekonanie o wysokiej efektywności tego sposobu kształtowania pożądanych postaw pracowniczych. Przy czym nie można pominąć faktu, że uzyskanie owej efektywności

---

personalnych. Szerzej na ten temat zobacz w: W. Kurda, *Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr*, „Personel i Zarządzanie" 2006, nr 2.

[2] L. Zbiegień-Maciąg, *Motywacyjne aspekty wynagradzania pracowników*, w: *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, red. Sedlak K. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 31.

Tab. 1. Materialne bodźce motywacyjne stosowane przez przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Procent respondentów w małych przedsiębiorstwach	
	2003 r.	2005 r.
Czasowa wysokość płacy zasadniczej	18,84	34,48
Akordowa wysokość płacy zasadniczej	13,04	18,39
Zadaniowa wysokość płacy zasadniczej	20,28	24,14
Prowizyjna wysokość płacy zasadniczej	14,49	31,03
Kontrakt menedżerski	1,44	3,45
Premie	42,02	82,76
Nagrody	15,94	42,53
Dodatki gwarantowane Kodeksem pracy	20,28	19,54
Dodatki funkcyjne	11,59	22,99
Udziały w zyskach	8,69	4,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wymaga zbudowania systemu premiowania ex ante, czyli z uwzględnieniem zasady uprzedniości. A zatem pracownicy przed przystąpieniem do wykonywanej pracy powinni znać rozwiązania, na których on się opiera[3]. W przeciwnym razie może on nie wywrzeć pożądanego wpływu na ich postawę. Niewątpliwie zaletą tego systemu jest możliwość zastosowania bodźca premiowego w okresach krótszych niż szeroko rozpowszechniony okres roczny. Uważa się bowiem, że skrócenie czasu wypłacenia premii może wydatniej dowartościować pracownika[4].

Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę, że o skuteczności systemu premii nie zawsze decyduje czas. Premie regulaminowe czy uznaniowe wypłacane co miesiąc mogą zamiast oczekiwanego wzrostu przyczynić się do spadku motywacji pracowników. Dlatego też za znacznie skuteczniejsze można uznać premie zadaniowe, powiązane z celami działania zespołów czy stanowisk.

Powracając zatem do zasadniczego wątku rozważań można zaobserwować, że w badanych latach w małych przedsiębiorstwach regionu

---

[3] D. Ludwiczak, *Motywowanie to także dbałość o przyjazne środowisko pracy*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 9.

[4] J. Niewiadomska, *Pracownika trzeba docenić*, „Twój Biznes" 2004, nr 1.

świętokrzyskiego przybrało na sile motywowanie poprzez przyznawanie pracownikom na niektórych stanowiskach dodatków funkcyjnych. Choć ten rodzaj stosowanych bodźców wynika z oczekiwanego wyeksponowania czy też raczej podkreślenia rangi wykonywanej pracy i z pewnością przez osoby piastujące takie stanowiska jest mile widziany, to jednak należy mieć na uwadze, że rozwiązania oparte na dodatkach funkcyjnych czy stażowych nie pełnią w sposób właściwy swojej roli w procesie wyzwalania pożądanych postaw pracowniczych[5]. Mogą one bowiem stosunkowo często być odczuwane przez takich pracowników jako czynniki uzupełniające ich wynagrodzenia, nie zaś jako bodźce zachęcające do odpowiednich działań.

Z tego też względu znacznie korzystniejszy wydaje się zauważony (na podstawie danych w tabeli) wzrost roli prowizyjnych form nagradzania, które umożliwiają bezpośrednie przełożenie osiąganych przez pracownika wyników na efekty płacowe.

Kompleksowe spojrzenie na przedstawione w tabeli 2 dane dotyczące małych przedsiębiorstw wskazują ponadto, co zostało już ustalone, na wzrastającą różnorodność stosowanych w nich bodźców motywacji materialnej (wynika to ze zwiększających się procentowych wskazań respondentów niemal we wszystkich obszarach, z wyjątkiem spadku w zakresie udziałów w zyskach oraz kodeksowych czynników płacy).

Dokonaną identyfikację bodźców materialnych stosowanych w małych przedsiębiorstwach warto pogłębić o rozpoznanie świadczeń dodatkowych wzmacniających siłę oddziaływania na kreowane postawy pracowników. Wyniki badań w tym zakresie prezentuje tabela 2.

W świetle zebranego materiału wynikowego można zauważyć spadek liczby przedsiębiorców, którzy nie stosują świadczeń dodatkowych wzmacniających materialne bodźce motywacyjne, a ponadto dokonaną na przestrzeni lat ich transformację rodzajową.

W małych przedsiębiorstwach wzrosła rola, jaką w tej kwestii odgrywa organizacja wyjazdów szkoleniowo-rekreacyjnych i finansowania uczestnictwa pracowników w zajęciach rekreacyjnych poza godzinami pracy oraz udostępniania samochodów służbowych. Z pewnością jednak można stwierdzić, że stosowane przez przedsiębiorców świadczenia wspomagają materialne bodźce motywacyjne. Przy czym trzeba wyraźnie zauważyć, że niezależnie praktycznie od wielkości przedsiębiorstwa takie świadczenia dodatkowe,

---

[5] J. Żelewski, *Dobrymi motywatorami są premie i prowizje za skuteczność*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 9.

Tab. 2. Świadczenia dodatkowe stosowane przez małych przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Procent respondentów w małych przedsiębiorstwach	
	2003 r.	2005 r.
Nie stosuje tego rodzaju świadczeń	33,33	20,69
Samochód służbowy	27,53	29,89
Odpłatny lub częściowo odpłatny dostęp do urządzeń rekreacyjnych	1,44	5,75
Wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne	5,79	20,69
Wyposażanie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację (komputer, telefon komórkowy)	39,13	37,93
Prawo do zakupu produktów przedsiębiorstwa po obniżonych cenach	34,79	34,48

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

jak samochód, telefon czy notebook, są obecnie częściej traktowane jako narzędzie pracy niż czynnik wspomagający motywację pracowników.

Ponadto napawa optymizmem obserwowana tendencja wzrostowa w zakresie organizowanych wyjazdów szkoleniowych, choć aktywność na tym polu małych przedsiębiorstw w znacznej mierze warunkowana jest ich kondycją finansową. Choć na marginesie prowadzonych w kwestii organizowanych szkoleń rozważań można dodać, że niepokojący jest niewielki stopień oceny ich wpływu na podniesienie efektywności pracy wykonywanej przez uczestniczących w nich pracowników[6].

W związku z zaobserwowanym uzależnieniem stosowanych bodźców motywacyjnych od standingu finansowego małych przedsiębiorstw warto postawić pytanie, czy istnieje możliwość zastosowania, a jeśli tak, to w jakim zakresie, niematerialnych form motywacji. W odpowiedzi na to pytanie można przytoczyć wyniki badań, które zostaną zestawione w tabeli 3.

Jednocześnie można dodać, że jest pożądane, by przedsiębiorca, nawet w sytuacji wypłacanych pracownikom wysokich (w jego przekonaniu) wynagrodzeń, nie unikał stosowania niematerialnych bodźców motywacyj-

[6] I. Kołodziej-Olczak, *Unia nie dla Goliatów*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 2.

Tab. 3. Niematerialne czynniki motywacyjne stosowane przez małych przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Procent respondentów w małych przedsiębiorstwach	
	2003 r.	2005 r.
Nie stosuje takich czynników	55,07	37,93
Rotacja stanowisk	17,39	9,20
Scalenie pracy wykonywanej dotychczas na kilku stanowiskach i zlecenie jej jednemu wykonawcy	4,34	10,34
Tworzenie zespołów roboczych	15,94	19,54
Zwiększanie różnorodności zadań	13,04	13,79
Poszerzanie udziału pracowników w zarządzaniu	4,34	14,94
Zwiększanie delegowania uprawnień	1,44	16,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nych, które nawiązując do teorii motywacji Herzberga, stanowią czynniki higieny, nie zaś motywacji[7].

W tym względzie również można zauważyć rosnącą popularność tej formy motywacji wśród przedsiębiorców, jednak trzeba zdawać sobie sprawę, że jej zastosowanie nie zawsze jest uzależnione od ich woli. Wdrożenie niematerialnych czynników motywacji wiąże się bowiem ze spełnieniem określonych warunków (wynikających głównie z budowy struktury organizacyjnej), których urzeczywistnienie w tych organizacjach jest niemożliwe lub jedynie częściowe. Dlatego też można dostrzec koncentrację przedsiębiorców prowadzących małe przedsiębiorstwa tylko na wybranych sposobach takiej motywacji. Choć w tym przypadku nie można pominąć kwestii, że pracowników motywują ludzie, a nie systemy jako takie. W przypadku tych przedsiębiorstw stwierdzenie to nabiera szczególnej wagi, bowiem to w właśnie w nich kluczowe znaczenie w procesie motywacji pracowników ma osobowość przedsiębiorcy. Wytworzony przez niego klimat może wskazywać, że oczekuje on wiele od współpracowników, ale za to gra fair, odpowiednio ich doceniając za ów wkład pracy i poświęcenie w realizacji celów. To zaś powoduje,

[7] J. Mądry, A. Niemczyk, R. Szczepanik, *Motywują nas ludzie nie systemy*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 6.

że to właśnie przedsiębiorca, a nie pozostałe czynniki stają się kluczowymi dla właściwej motywacji pracowników małych przedsiębiorstw.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza materiału empirycznego uzyskanego w toku badań, wzbogacona studiami literatury problemu umożliwiła dokonanie diagnozy systemu motywacyjnego w małych przedsiębiorstwach. Na tej podstawie ustalono transformację stosowanych w jego ramach bodźców motywacyjnych, która w znacznej mierze wyznaczona została zmianami otoczenia tych organizacji. Zauważono ponadto, że większość przedsiębiorców wykorzystuje dostępne dla nich możliwości kształtowania zachowań pracowników, które mogą procentować wzrostem motywacji, a co za tym idzie – ich zadowoleniem, które z kolei może przełożyć się na ich zwiększone zaangażowanie w wykonywaną pracę, skutkując pożądanymi efektami rynkowymi. Jest więc ważne, by przedsiębiorcy prowadzący małe firmy zdawali sobie sprawę z tego, że poprawy efektywności ich funkcjonowania nie znajdzie się jedynie poprzez administrowanie kadrami.

Ponadto, co wydaje się niezwykle ważne i zasługuje na szczególne wyeksponowanie, nie systemy, lecz ludzie wpływają poprzez stosowane instrumenty na innych ludzi. Ta jakże oczywista z pozoru prawda powinna stanowić swoiste motto dla wielu dla właścicieli małych przedsiębiorstw. To oni bowiem powinni mieć świadomość, że to, kto motywuje, ma kluczowe znaczenie w procesie motywacji podległych im pracowników.

Warto przy tym zwrócić uwagę, że zmotywowani pracownicy stworzą klimat organizacyjny, który może wydatnie przyczynić się do obniżenia poczucia niepewności członków organizacji.