

**Witold Szumowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZASTOSOWANIE WYBRANYCH METOD I PRAKTYK ZARZĄDZANIA W SEKTORZE MŚP**

### **1. Wstęp**

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw postrzegany jest jako dynamicznie działająca część gospodarki, generująca istotną część PKB. Rzeczywiście sektor ten to najliczniejsza grupa firm w Polsce, jednocześnie to właśnie w nim wytwarzana jest niemal połowa PKB. Jak wynika z danych prezentowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w „Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”<sup>1</sup> to właśnie MŚP w 2006 r. wytworzyły 47,7% PKB. Dla porównania, przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób wytworzyły 22,7% PKB.

MŚP mają także istotny udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce. W 2006 r. zarejestrowanych było 3 517 898 podmiotów gospodarczych, z czego aż 95% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a sektor MŚP stanowił aż ponad 99% całkowitej liczby przedsiębiorstw. Warto również zwrócić uwagę na zatrudnienie w sektorze MŚP. W 2006 r. w przedsiębiorstwach pracowało ogółem około 8 500 700 osób, z czego około 40% było zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach, a 70% w sektorze MŚP ogółem [Węclawska 2008, s. 4-5].

Jednocześnie firmy sektora MŚP postrzegane są jako organizacje rządziej stosujące zaawansowane rozwiązania w obszarze metod i technik zarządzania. Nie jest to jedynie obiegowa opinia. Przytoczyć można choćby teorię rozwoju organizacji poprzez kryzysy Greinera [1972], a w szczególności założenia tej teorii dotyczące pierwszej fazy rozwoju przedsiębiorstw (zbliżone poniekąd do koncepcji kreatywnej destrukcji Schumpetera czy spostrzeżeń Gildera (zob. [Jędrzejczyk-Gas 2002]).

Według Greinera, nowo powstające przedsiębiorstwa charakteryzują się dużą innowacyjnością i elastycznością. Panuje również przekonanie, że w znacznie mniejszym stopniu stosują one zaawansowane metody i praktyki zarządzania. Dopiero po etapie wzrostu, poprzez kreatywność, przedsiębiorstwa te wprowadzają zmiany

<sup>1</sup> W przytaczanym opracowaniu zawierane są dane statystyczne zebrane przez Główny Urząd Statystyczny dotyczące przedsiębiorczości oraz wyniki niektórych badań przeprowadzonych na zlecenie PARP. Ostatni raport został wydany w październiku 2008 r. [Węclawska 2008, s. 4-5].

związane z formalizacją, specjalizacją oraz wykształceniem systemów zarządzania, kontynuując dzięki temu swój rozwój, albo upadają.

Można też, za niektórymi autorami (zob. [Skalik, Bełz 2007, s. 17]), przytoczyć pogląd, iż czynnikiem sukcesu – umożliwiającym sprostanie takim zjawiskom, jak postępująca globalizacja gospodarki, wzrost tempa rozwoju technologii, poszukiwanie nowego modelu organizacji – jest wprowadzanie zmian sprowadzających się do takiego dobrania oraz zorganizowania zasobów organizacyjnych, by móc efektywnie funkcjonować we współczesnym otoczeniu. Za zmiany te w małych i średnich przedsiębiorstwach będą odpowiedzialne konkretne postacie stymulujące proces zmian, natomiast w dużych organizacjach będzie to system zarządzania.

Można zatem postawić pytanie, czy rzeczywiście jest tak, że małe i średnie przedsiębiorstwa znacznie różnią się pod względem zaawansowania systemów zarządzania oraz zastosowania zaawansowanych metod i technik zarządzania. Celem niniejszego opracowanie jest podjęcie próby odpowiedzi na to pytanie. Autor przeprowadził analizę zastosowania wybranych praktyk zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 osób.

## 2. Metodyka badań

Przedstawione w artykule analizy zostały przygotowane przez autora na podstawie danych zbieranych na potrzeby tworzenia raportów płacowych przez firmę HRM partners SA – Towers Perrin Alliance Partner<sup>2</sup>. Raport płacowy HRM partners przygotowany jest dwa razy w roku. Poza danymi dotyczącymi wynagrodzeń i benefitów zbierany jest również szereg informacji o firmach uczestniczących w raporcie. Między innymi zbierane są dane na temat stosowania określonych metod zarządzania przez uczestników raportu. Badania te mają charakter deklaratywny, stosowana jest metoda ankietowa.

Próba badawcza liczyła 186 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku ogólnopolskim. Strukturę próby prezentuje tab. 1. Badania przeprowadzone zostały jesienią 2008 roku. Prezentacja danych uwzględnia odrębnie kategorię małych przedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw<sup>3</sup> na tle trzech grup przedsiębiorstw uznawanych jako duże (tzn. przedziały zatrudnienia: 251-500; 501-1000 oraz powyżej tysiąca zatrudnionych).

<sup>2</sup> Informacje te nie są powszechnie publikowane. Pewien ograniczony dostęp do niektórych zbiorczych zestawień posiadają uczestnicy raportów płacowych oraz klubów płacowych. Autor niniejszego artykułu, będąc długoletnim współpracownikiem HRM partners SA – Towers Perrin Alliance Partner, brał udział w zbieraniu niniejszych danych. Prezentowane analizy nie były wcześniej publikowane, a autor uzyskał zgodę na ich przetwarzanie oraz wykorzystywanie do celów naukowych.

<sup>3</sup> Zgodnie z zaleceniem Komisji Europejskiej, na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro. W kategorii MŚP przedsiębiorstwo małe definiuje się jako przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro; natomiast mikroprzedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

Zatrudnienie	Procent
Ponizej 50	13,44
51-250	27,42
251-500	27,42
501-1000	15,59
> 1000	16,13
Suma	100
Profil działalności	Procent
Badania i rozwój	0,47
Brak danych	1,86
Dystrybucja/handel	25,58
Produkcja	30,23
Usługi	41,86
Suma	100
Własność kapitału	Procent
Krajowa	24,19
Zagraniczna	63,72
Brak danych	12,09
Suma	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych HRM partners.

W prowadzonych cyklicznie przez HRM partners badaniach uwzględniono stosowanie lub też brak następujących praktyk zarządzania:

- przeprowadzenie wartościowania i oparcie na nim systemu wynagrodzeń zasadniczych,
- stosowanie metody zarządzania przez cele (*management by objectives*),
- wprowadzenie systemu ocen okresowych pracowników,
- zastosowanie badania postaw pracowniczych.

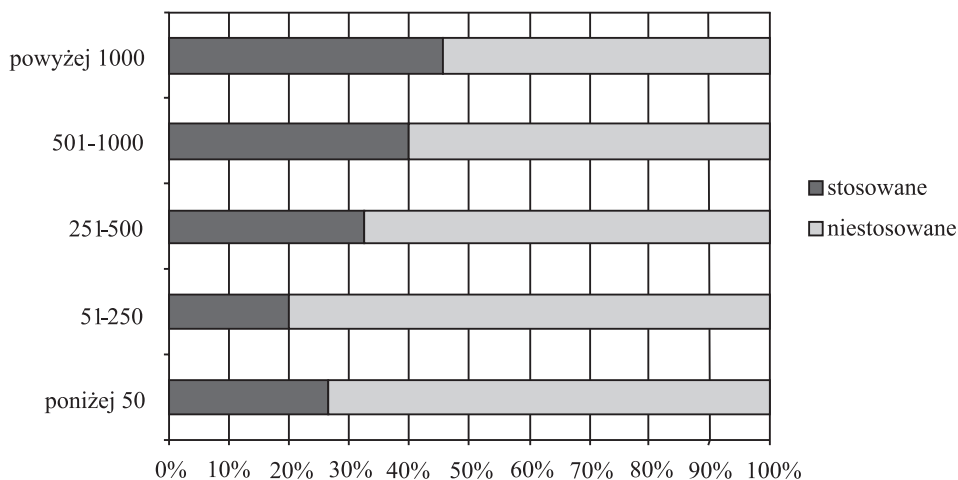
### 3. Zastosowanie wybranych metod i technik zarządzania w sektorze MŚP – analiza porównawcza

Stosowanie przez przedsiębiorstwa wymienionych powyżej metod i praktyk zarządzania może być traktowane jako swego rodzaju znacznik częstości stosowania bardziej zaawansowanych systemów zarządzania<sup>4</sup> w przedsiębiorstwach małych i średnich na tle przedsiębiorstw dużych. Autor jest świadom oczywistej wycinkowo-

<sup>4</sup> System zarządzania można określić jako całokształt wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania, a także relacji między nimi, warunkujących proces zarządzania [Bełz, Wawrzynek 2005, s. 160]. Należy zaznaczyć, iż jest to bardzo szerokie podejście do zagadnienia systemu zarządzania.

ści przeprowadzonych badań (skupienie jedynie na wybranych metodach i praktykach zarządzania), jednak na ich podstawie można podjąć próbę określenia wspomnianej popularności wykorzystywania bardziej zaawansowanych rozwiązań systemowych w sferze zarządzania.

Rysunek 1 przedstawia częstość stosowania w przedsiębiorstwach wartościowania stanowisk pracy i opierania na nim systemu wynagrodzeń zasadniczych pracowników w podziale na poszczególne wielkości zatrudnienia. Wartościowanie stanowisk pracy uznawane jest za kluczowe zagadnienie związane z systemowym zarządzaniem personelem. Przez wartościowanie stanowisk pracy rozumiany jest proces badania, opisywania oraz oceniania zakresu zadań związanych z danym stanowiskiem, jak również klasyfikowania poszczególnych stanowisk pokrewnych [Poels 2002, s. 10]. Borkowska [2004] określa wartościowanie jako ocenę wymagań stanowiska, ich rodzaju, wielkości (stopnia natężenia). Ma ono charakter szacunkowy i dotyczy pracy konkretnej, wykonywanej w danym miejscu, czasie i w określonych warunkach. Wartościowanie stanowisk pracy jest podstawą do podejmowania decyzji płacowych. W wymiarze modelowym powinno być również podstawą do podejmowania decyzji dotyczących wielu obszarów zarządzania personelem oraz innych kwestii organizacyjnych. Wartościowanie ma istotne znaczenie dla oceny efektów pracy, planowania zatrudnienia, doboru pracowników oraz oceny efektów ich pracy [Borkowska 2004, s. 124].



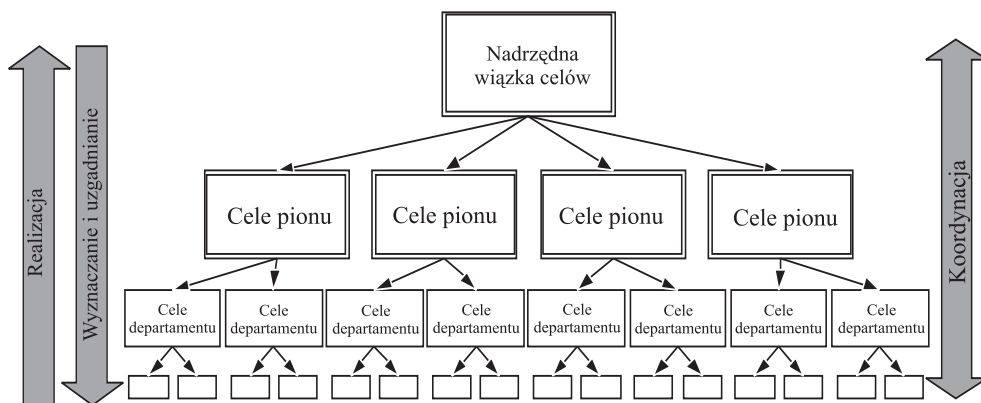
Rys. 1. Zastosowanie wartościowania stanowisk pracy w przedsiębiorstwach w podziale na wielkość zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych HRM partners.

W zakresie stosowania omawianej praktyki wyraźna jest tendencja częstszego wprowadzania wartościowania stanowisk przez przedsiębiorstwa duże. Oczywiście w większej mierze na konieczność wprowadzenia wartościowania w firmie wpływać

będzie liczba stanowisk, a nie zatrudnionych, choć zazwyczaj te dwie wielkości są ze sobą skorelowane. Pomimo widocznej tendencji zaskakuje jednak mniejsze, niż by się wydawać mogło, zróżnicowanie stosowania tej praktyki w zależności od wielkości zatrudnienia.

Kolejną badaną metodą jest zarządzanie przez cele (ZPC). Filozofia zarządzania przez cele polega na skupieniu działalności organizacji na dążeniu do osiągnięcia celów istotnych z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej. Dlatego też wyznaczanie i uzgadnianie celów rozpoczyna się od wyznaczenia celów nadrzędnych. Następnie cele te przekazywane są kaskadowo w dół organizacji do wszystkich jednostek organizacyjnych. Cały proces kaskadowania celów/zadań trwa aż do momentu, w którym wszyscy pracownicy/zespoły objęte systemem ZPC mają wyznaczone zadania indywidualne i zespołowe. Poprawne kaskadowanie celów gwarantuje koncentrację działań wszystkich pracowników na właściwych celach. Dzięki procesowi koordynacji cele nie są sprzeczne i wzajemnie się nie wykluczają na żadnych poziomach hierarchii (rys. 2).

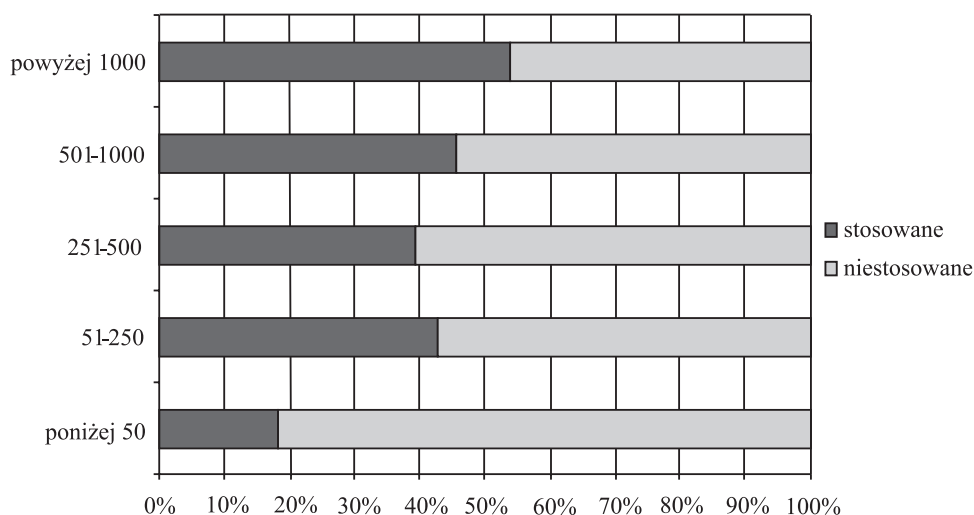


Rys. 2. Zasady wyznaczania celów w metodzie ZPC

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zastosowania zarządzania przez cele (rys. 3) wyraźna jest różnica w popularności zastosowania tej metody przez przedsiębiorstwa małe (18%) na tle przedsiębiorstw średnich (43%) oraz dużych (odpowiednio: 39% dla kategorii 251-500 zatrudnionych, 46% dla kategorii 501-1000 zatrudnionych i 54% dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 pracowników). Wdrożenie tej metody przynosi szczególne korzyści w przedsiębiorstwach średnich i większych, zapewniając lepszą komunikację oraz możliwość komunikacji i dezagregacji celów ogólnych organizacji na poszczególne stanowiska.

Badanie postaw pracowniczych (czasem też określane jako badanie opinii pracowników) ma na celu sprawne pozyskanie odpowiednio zagregowanych informacji



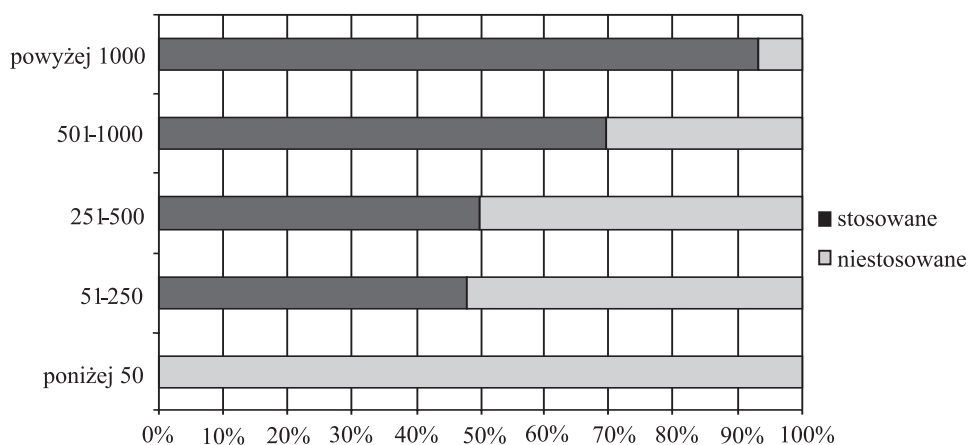
Rys. 3. Zastosowanie metody zarządzania przez cele w przedsiębiorstwach w podziale na wielkość zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych HRM partners.

na temat postaw, satysfakcji i motywacji pracowników oraz postrzegania przez nich różnorodnych aspektów funkcjonowania firmy [Krokowska, Kołodziejcki 2007, s. 23]. Umożliwia ono uzyskanie wiarygodnej podstawy do podejmowania trafnych i racjonalnych decyzji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim oraz w innych obszarach zarządzania firmą. Dotyczy ono między innymi identyfikacji mocnych i słabych stron organizacji z punktu widzenia jej pracowników. Prowadzi to do uzyskania możliwości aktywnego przeciwdziałania problemom pojawiającym się w firmie.

W przypadku stosowania badania postaw pracowniczych (rys. 4) należy zwrócić uwagę na to, iż ta praktyka nie jest w ogóle stosowana przez przedsiębiorstwa małe. Wynika to z faktu, iż w tego typu przedsiębiorstwach przepływ informacji jest częsty i nieformalny. W przypadku małego przedsiębiorstwa łatwiej też bez stosowania tej metody określić, jakie są potrzeby i odczucia pracowników. Należy podkreślić dużą popularność badań postaw pracowniczych wśród przedsiębiorstw średnich – są prowadzone przez niemal 50% tego typu firm. Jest to wynik podobny jak w kategorii przedsiębiorstw zatrudniających od 251 do 500 pracowników. Wśród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 pracowników odsetek ten wyniósł 70%, a w przedsiębiorstwach o zatrudnieniu powyżej 1000 – ponad 90%.

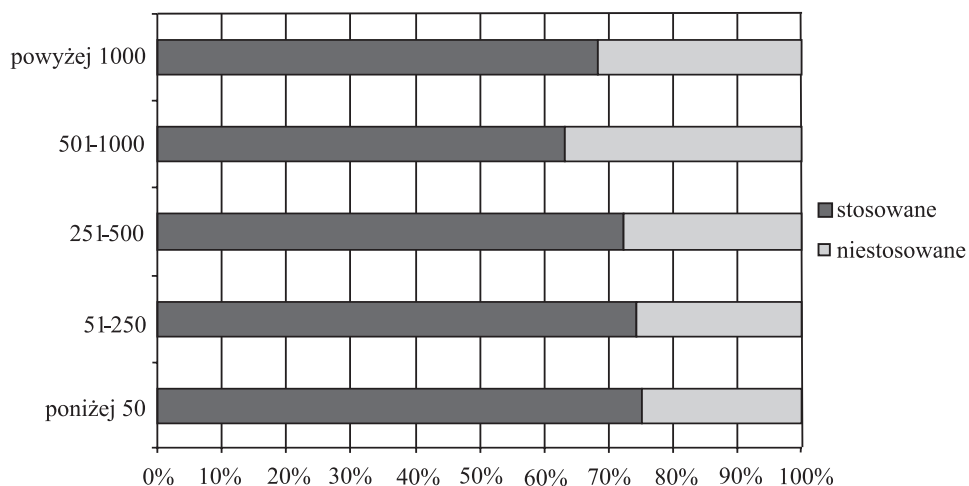
Ostatnią z praktyk, dla której określono popularność zastosowania, jest wprowadzenie systemu ocen okresowych pracowników (SOOP). System ocen okresowych pracowników to powtarzalny, zaplanowany, sformalizowany, nakierowany na rozwój proces oceny pracownika. Ocena okresowa dokonywana jest w ściśle określono-



Rys. 4. Stosowanie badania postaw pracowniczych w przedsiębiorstwach w podziale na wielkość zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych HRM partners.

nych odstępach czasowych (najczęściej półrocznych lub rocznych), a jej cechą charakterystyczną jest istnienie określonych, często rozbudowanych procedur oraz narzędzi [Sidor-Rządowska 2003, s. 17]. Uzyskano bardzo interesujące wyniki dotyczące tej praktyki (rys. 5), analizując popularność wprowadzenia systemu ocen okresowych pracowników w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw. Nie jest



Rys. 5. Zastosowanie systemu oceny okresowej w przedsiębiorstwach w podziale na wielkość zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych HRM partners.

tu widoczna żadna tendencja uzależniająca stosowanie ocen w zależności od wielkości przedsiębiorstw. We wszystkich kategoriach odsetek organizacji stosujących SOOP wynosi około 70%. Wynika to z wysokiej praktyczności i skuteczności stosowania oceny pracowniczej niezależnie od typu i wielkości organizacji.

Tabela 2. Stosowanie wybranych praktyk i metod zarządzania w zależności od własności kapitału przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Zastosowanie metody ZPC	
	tak	nie
Własność kapitału		
Krajowy	28%	72%
Zagraniczny	44%	56%
	Prowadzenie badań postaw pracowniczych	
Własność kapitału	tak	nie
Krajowy	53%	47%
Zagraniczny	63%	37%
	Wprowadzenie wartościowania stanowisk pracy	
Własność kapitału	tak	nie
Krajowy	26%	74%
Zagraniczny	31%	69%
	Wprowadzenie SOOP	
Własność kapitału	tak	nie
Krajowy	46%	54%
Zagraniczny	80%	20%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych HRM partners.

Z przedstawionych powyżej analiz wynika ogólna tendencja, polegająca na wzroście popularności stosowania większości omawianych metod i praktyk zarządzania w relacji do wielkości przedsiębiorstwa. Dla porównania w tab. 2 przedstawiono częstość stosowania omawianych praktyk zarządzania w zależności od udziału kapitału (krajowy/zagraniczny). Należy zwrócić uwagę, iż w przypadku wszystkich omawianych praktyk częstsze jest ich stosowanie przez firmy z kapitałem zagranicznym. Może to prowadzić do konkluzji, że obok wielkości przedsiębiorstwa na zaawansowanie systemów zarządzania wpływa również świadomość menedżerów oraz możliwość transferu wiedzy (na przykład z ulokowanych za granicą spółek matek).

#### 4. Podsumowanie

Popularyzacja nauk o zarządzaniu, większy dostęp do wiedzy na temat stosowania praktyk zarządzania, wzrastająca świadomość przedsiębiorców i menedżerów – wpływają na stosowanie wybranych praktyk zarządzania w małych i średnich przed-



siębiorstwach. Przedstawione wyniki badań wskazują, iż występuje tendencja do większej popularności ich stosowania w przedsiębiorstwach większych, natomiast różnice te nie są tak duże, jak można by się spodziewać.

## Literatura

- Belz G., Wawrzynek Ł., *Przedsiębiorczość menedżerów w korporacyjnych systemach zarządzania*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, AE, Kraków 2005.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, July-August 1972.
- Jędrzejczak-Gas J., *Małe i średnie przedsiębiorstwa jako czynnik rozwoju współczesnych gospodarek*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, materiały konferencyjne, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2002.
- Krokowska J., Kołodziejski S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007.
- Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń. Jak wprowadzić efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sidor-Rządowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007.
- Węclawska D., *Stan sektora MSP w Polsce w roku 2006*, Biuletyn Euroinfo nr 8, 2008.
- Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

## THE APPLICATION OF CHOSEN METHODS OF MANAGEMENT IN THE SECTOR OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### Summary

The sector of small and medium enterprises constitutes both in Poland and the rest of Europe the most numerous group of firms treated as a drive for economy. At the same time small and medium enterprises are perceived as organizations that apply more or less advanced methods of management much more seldom. The author verifies in his article these opinions, presenting a comparative analysis of the application of selected methods of management in the sector of small and medium enterprises against a background of the large ones.