

MSP

Magdalena Kaczkowska-Serafińska
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

Ryzyko personalne w kontekście wyzwań stawianych sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Streszczenie

Funkcjonowanie firmy w dzisiejszej gospodarce oznacza konieczność mierzenia się z nowymi wyzwaniami, które niesie postęp cywilizacyjny i gospodarczy. Aby im sprostać firmy powinny odpowiednio kształtować swoje systemy zarządzania pracownikami. Obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi zawiera w sobie istotny potencjał ryzyka, którego nie można w żaden sposób uniknąć. Natomiast, w dobie permanentnych zmian, odpowiednie jego wykorzystanie może stymulować szybszy i efektywniejszy rozwój firm w Polsce. Umiejętność zarządzania ryzykiem personalnym, połączona z racjonalną skłonnością do ryzykownych przedsięwzięć i podejmowania strategicznych decyzji, może przyczynić się do efektywniejszego sprostania wyzwaniom stawianym firmom na najbliższe lata.

Niniejsze rozważania mają na celu ukazanie roli satysfakcji z pracy w kontekście ryzyka personalnego oraz wyzwań stawianych małym i średnim przedsiębiorstwom w Polsce. Znajomość istoty satysfakcji z pracy, jej wpływu na postawy pracowników wobec miejsca pracy, struktury czynników ją kształtujących oraz odpowiednie działania przedsiębiorców uwzględniające tę wiedzę przyczynią się do koniecznego radykalnego wzrostu innowacyjności i atrakcyjności polskich firm z sektora MSP.

Słowa kluczowe: ryzyko personalne, satysfakcja z pracy, wyzwania, MSP.

Kody JEL: M12, M54, O15, O30

Wstęp

„Wiedza, umiejętności, zdolności i inne składniki kapitału ludzkiego są źródłem konkurencyjności nie tylko przedsiębiorstw, ale też regionów, gospodarki jako całości, a także poszczególnych osób na rynku pracy. (...) Inwestowanie w kapitał ludzki wraz z odpowiednim

jego wykorzystaniem w realny sposób przyczynia się do wzrostu organizacji oraz ich wartości rynkowej, a ukierunkowanie na sektor MSP stworzy możliwość podniesienia wartości kapitału ludzkiego szerokiej grupie pracowników” (Trzeciński, Szałas 2009, s. 10, 11, 13).

Poprzez zastosowanie naukowego podejścia do ryzyka przyszłość staje się szansą, a nie tylko zagrożeniem. Naukowa analiza ryzyka wyjaśnia, jak należy je rozumieć, mierzyć, monitorować oraz oceniać jego skutki, aby ostatecznie sprawić, by podjęte przy wykorzystaniu tych informacji decyzje były jak najbardziej trafne. Obecnie to właśnie biegłość w kontrolowaniu ryzyka, w tym również ryzyka personalnego, wyznacza kierunki działań w podejmowaniu decyzji w organizacjach gospodarczych. Umiejętność zarządzania ryzykiem personalnym, połączona z racjonalną skłonnością do ryzykownych przedsięwzięć i podejmowania strategicznych decyzji mogą przyczynić się do efektywniejszego sprostania wyzwaniom stawianym firmom z sektora MSP w Polsce.

Ryzyko personalne a satysfakcja z pracy pracowników sektora MSP

Etymologia pojęcia „ryzyko” oraz „ryzyko personalne”

Zarządzanie organizacją gospodarczą to zbiór równoległe trwających procesów. W praktyce okazuje się, że w procesach podejmowania decyzji gospodarczych jedynie intuicyjny pomiar ryzyka jest niewystarczający.

Etymologia pojęcia „ryzyko” nie została do tej pory jednoznacznie wyjaśniona. Jedną z pierwszych definicji zaproponował A.H. Willet w 1901 roku twierdząc, że ryzyko jest czymś obiektywnym, związanym z subiektywną niepewnością (Pritchard 2002, s. 128). Definicja ta jest jednak bardzo nieprecyzyjna ze względu na wieloznaczność pojęcia niepewności. Oskar Lange, podobnie jak Frank Knight, zakładał, że ryzyko to niepewność dająca się skwantyfikować. Natomiast według zaleceń COSO, ryzyko to możliwość zajścia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiąganie celów (COSO 2007, s. 40). Według szkoły niemieckiej, ryzyko rozumiane jest jako możliwość zaistnienia zjawisk negatywnych, natomiast szkoła amerykańska upatruje w jego znaczeniu możliwości generowania również zdarzeń pozytywnych wpływających na przebieg przedsięwzięcia¹.

Ryzyko operacyjne związane jest z możliwością wystąpienia błędów w realizowaniu działalności firmy. Określa możliwości powstania strat wynikających z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub z wydarzeń zewnętrznych. R. Kendall tę kategorię ryzyka dzieli na cztery podkategorie: ryzyko relacji z otoczeniem, ryzyko kadrowe, ryzyko technologiczne i operacyjne ryzyko technologii (Kendall 2000, s. 119). W klasyfikacji ryzyka J. Zemke również istnieje ryzyko związane z pracownikami. Jednakże ten autor dywersyfikuje ryzyko ze względu na obszary decyzyjne

¹ <http://be.ek.ug.gda.pl/wg/wp-content/uploads/pdf/1.pdf>, s. 4 [dostęp: kwiecień 2013].

i wyróżnia sześć obszarów: produkcji (usług), zakupów, technologii, marketingu, finansów i zasobów ludzkich. W niniejszym artykule przyjęto definicję ryzyka personalnego, tożsamego z pojęciem ryzyka zasobów ludzkich, który związany jest z kwalifikacjami personelu, celowymi lub niezamierzonymi działaniami na szkodę przedsiębiorstwa czy też dostępnością kadry (Zemke 2006, s. 35).

Czynniki sukcesu a ryzyko personalne w sektorze MSP

Nowa konfiguracja czynników sukcesu przedsiębiorstwa wyraża się przesunięciem akcentu z zasobów materialnych na zasoby niematerialne powodujące kształtowanie konkurencyjności firm. Kluczowe miejsce w tym układzie przyznaje się kapitałowi ludzkiemu², czyli wiedzy, umiejętnościom, zdolnościom, motywacji pracowników, z których firma może korzystać (Trzciński, Szałaj 2009, s. 9-11). W szczególności dotyczy to małych i średnich firm, w których jeden pracownik wykonuje kilka funkcji.

W momencie odejścia pracownika rośnie ryzyko personalne. „Zarządzanie ryzykiem personalnym należy uznać za jedną z istotnych kwestii personalnych, nabierającą szczególnego znaczenia obecnie i w przyszłości” (Borkowska 2007, s. 301). A. Pocztowski uważa, że „pozyskiwanie i utrzymywanie utalentowanych pracowników jest dla organizacji ważne, ponieważ realnie wpływa na gotowość do osiągnięcia wytyczonych celów strategicznych” (Pocztowski 2008, s. 63). Nie dziwi zatem, że w praktyce coraz mocniej promowane są strategie skoncentrowane na zatrzymaniu utalentowanych pracowników w firmie oraz na rozwoju wewnętrznego zasobu talentów (Buhler 2007, s. 30-31). Trzeba mieć na uwadze, że zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników wymaga od przedsiębiorstwa pełnej współpracy i dialogu z pracownikami.

A. Reed napisał: „Każdy pracownik jest pięć minut od złożenia wypowiedzenia i 150 godzin pracy od odejścia do firmy mającej atrakcyjniejszą ofertę. Nie ma czegoś takiego jak praca na całe życie, a dzisiejsi pracownicy nie mają skrupułów, aby opuszczać pracodawców i udawać się tam, gdzie trawa jest bardziej zielona” (Armstrong 2011, s. 438). P. Cappelli uważa, że „stary cel zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest zminimalizowanie ogólnej rotacji pracowników, należy zastąpić nowym – wpływaniem na to, kto i kiedy odchodzi” (Cappelli 2000, s. 103-111). Istnieje duże prawdopodobieństwo, że pracownicy, których firma chce zatrzymać, to ci, którzy mogą odejść.

² Według definicji wprowadzonej przez Schultza, na kapitał ludzki składają się wiedza, umiejętności i zdolności osób zatrudnionych w organizacji; Armstrong (2011, s. 75).

Znaczenie satysfakcji z pracy w kontekście ryzyka personalnego

Problemy zarządzania w każdym przedsiębiorstwie podlegają ciągłym zmianom, które wynikają z sieci zależności i powiązań z turbulentnym otoczeniem. Praktyka przedsiębiorstwa nie jest stabilna, gdyż cały czas musi ono dostosowywać się do potencjału, zakresu i przedmiotu swojej działalności, jak i do szans oraz zagrożeń stwarzanych przez otoczenie (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007, s. 33-36). Według M. Juchnowicz, pracownik wchodzi do pracy, która nieustannie adaptuje się do zmian w otoczeniu, z określonym zestawem właściwości i styka się z określonymi zadaniami, które stanowią zakres jego pracy oraz pole działania dla jego kompetencji (Juchnowicz 2006, s. 124-129, 134-138). W tej sytuacji przełożeni powinni stwarzać wszelkie warunki do uzyskania przez pracowników jak najwyższej satysfakcji z pracy, która umożliwi uzyskanie pożądanej efektywności ich działania.

Kluczową kwestią jest zrozumienie, że satysfakcja z pracy w realny sposób wpływa na decyzje pracowników dotyczące pozostania lub odejścia z miejsca pracy. W interesie każdego przedsiębiorstwa leży ograniczanie fluktuacji, gdyż jest to sposób na uniknięcie kosztów oraz dezorganizacji, zwłaszcza gdy w krótkim czasie zwalnia się wielu pracowników i przyjmuje nowych ludzi (Balcerek-Wieszala 2011, s. 177-178).

Utrzymanie odpowiednich pracowników w miejscu pracy, związane z minimalizowaniem ryzyka personalnego, wymaga konkretnych działań. Strategia stabilizacji pracowników powinna proponować działania, które skupiałyby się na każdym z obszarów, w których mogą pojawić się brak zaangażowania lub niezadowolenie pracowników. Nie istnieją jednak ścisłe wytyczne, co dana firma powinna robić. Dlatego też tak ważne jest zwrócenie szczególnej uwagi na działania zmierzające do kształtowania satysfakcji z pracy podwładnych. Jednakże u podstaw jakichkolwiek działań leży głębokie zrozumienie czynników, które wpływają na postawy pracowników wobec miejsca pracy.

Wyzwania stawiane małym i średnim przedsiębiorstwom w Polsce

Według raportu OECD pt. *SMEs and entrepreneurship. Poland 2010. Key issues and policies*, nagły wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 20 lat jest jednym z największych osiągnięć transformacji postkomunistycznej w Polsce. Dziś sektor MSP odpowiada za 69% zatrudnienia, prawie 60% obrotu handlowego i 56% wartości dodanej w polskiej gospodarce³. Stanowi zatem bardzo ważny element współczesnej gospodarki. Znaczenie sektora MSP najpełniej określił P.F. Drucker, stwierdzając, że są one „solą gospodarki rynkowej” i stanowią fundament demokratycznego porządku społeczno-gospodarczego (Matejun 2010, s. 19). „Pracownicy powinni być najważniejszym zasobem

³ http://www.pkpplewiatan.pl/kalendarium/2011/0/.../Raport_OECD_MSP_FINAL.pdf, s. 14.

każdego współczesnego przedsiębiorstwa, małego czy średniego, w szczególności dlatego, że ich wpływ na efektywność jest ogromny. (...) Kompetentni, odpowiedzialni pracownicy to niejednokrotnie czynnik decydujący o powodzeniu małych firm na rynku i o ich pozycji konkurencyjnej” (Matejun 2010, s. 26). Natomiast w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mało uwagi poświęca się specyficznemu zarządzaniu pracownikami w małych i średnich firmach. Inny jest proces naboru, motywowania, jak i oceny pracowników w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami.

Wzrost innowacyjności a struktura MSP

Aby sprostać wyzwaniom niesionym przez postęp cywilizacyjny i gospodarczy, firmy powinny odpowiednio kształtować swoje systemy zarządzania kapitałem ludzkim (Strużyń 2008, s. 15-16), aby tworzona była wartość dodana zarówno dla klientów, jak i pracowników. We współczesnych czasach o konkurencyjności gospodarki i poszczególnych przedsiębiorstw w dużej mierze decyduje stan oraz struktura kapitału ludzkiego będącego do ich dyspozycji (Pocztowski 2008, s. 16-18). Według M. Juchnowicz (2007, s. 23), organizacje powinny dążyć do takiego kształtowania rozwiązań w ramach architektury personalnej, które pozwolą im pozyskiwać i utrzymywać najbardziej wartościowy kapitał ludzki. Konieczny radykalny wzrost innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, jak i na świecie, wymaga spełnienia licznych warunków, do których należy m.in. większe wsparcie HRM. Badania S. Borkowskiej (2010, s. 105) zwracają uwagę na ogromny potencjał tkwiący w tym zakresie.

Sektor MSP w Polsce charakteryzuje się bardzo dużym rozdrobnieniem. W polskiej gospodarce działa większość firm mikro, niewiele firm małej i średniej wielkości, w szczególności zatrudniających od 10 do 49 pracowników. Istnieją istotne przeszkody dla tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw o średniej wielkości. W porównaniu z 20 krajami OECD, udział mikrofirm w całej strukturze przedsiębiorstw w Polsce jest wyższy niż średnia wszystkich badanych krajów OECD (Raport OECD 2010, s. 23-25). Według M.A. Weresy z Instytutu Gospodarki Światowej SGH, polska struktura sektora MSP najbardziej podobna jest, w porównaniu do wszystkich krajów Unii Europejskiej, do włoskiej ze względu na bardzo dużą liczbę mikroprzedsiębiorstw⁴. Cristiano Pinzauti – prezes Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej – za pozytyw uznaje dużą liczbę mikroprzedsiębiorstw w Polsce i we Włoszech, bo to sugeruje, że w tych krajach żyją przedsiębiorczy ludzie, którzy nie boją się zakładać firm. Jak już założą, to trzeba im umożliwić rozwój. Aby umożliwić mikroprzedsiębiorstwom rozwój i dołączenie do klasy większych firm, należy zachęcić je do osiągnięcia spójności organizacyjnej opartej na produktywności i wychodzącej od potrzeb

⁴ Na podstawie wypowiedzi udzielonej podczas konferencji „Wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 7.06.2011 r.

klientów. Przyczynia się do tego satysfakcja z pracy, która jest ściśle związana z wyższą produktywnością, z silniejszym zaangażowaniem w pracę, mniejszą fluktuacją i większą lojalnością pracowników wobec organizacji (Wild, Parsons, Dietz 2006, s. 544-549; Best, Thurston 2006, s. 250-255; Gawęł i in. 2000, s. 218; Katz 1983, s. 181; Schwab, Cummings 1983, s. 184-192; Cherrington, Reitz, Scott 1983, s. 213-216). Pracownicy niezadowoleni częściej są nieobecni w pracy i częściej szukają innego zajęcia. Pozytywnie zweryfikowana hipoteza, mówiąca o tym, że „Satysfakcja z pracy wpływa na postawy wobec miejsca pracy zarówno w polskich, jak i włoskich małych i średnich przedsiębiorstwach” potwierdza, że im wyższa satysfakcja z pracy, tym większe prawdopodobieństwo, że dany pracownik pozostanie w swoim aktualnym miejscu pracy⁵. W ten sposób właściciele firm unikną kosztów niepożądanego fluktuacji zapewniając sobie stabilizację i możliwości osiągnięcia założonych celów prowadzonej działalności gospodarczej.

Podążając w kierunku zbadania, które zmienne najbardziej wpływają na skłonność zatrudnionego do utrzymania miejsca pracy wykazano, że z postawą pozostania w miejscu pracy najsilniej skorelowana jest możliwość awansu zawodowego w obu badanych grupach respondentów. Jednak w MSP, ze względu na spłaszczoną strukturę organizacyjną, nie ma dużych możliwości awansowania wybitnych pracowników. Natomiast bardzo ważna jest spójność między wykonywaną pracą a poziomem wykształcenia. Przełożeni mogą odpowiednio kształtować zakres wykonywanej pracy pod względem wykształcenia pracownika, zwłaszcza że różnorodność wykonywanych zadań jest również średnio silnie skorelowana z postawą pozostania w miejscu pracy. Ponadto, przełożeni mogą dbać o rozwój zawodowy pracownika, okazywać mu odpowiednio często uznanie oraz przekazywać określony zakres autonomii decyzyjnej w ramach wykonywanych zadań⁶.

Poziom inwestycji w innowacje

Jak podkreślono w raporcie OECD, w dzisiejszych czasach niezbędny jest rozwój innowacji różnego rodzaju. Poziom inwestycji w innowacje w Polsce jest niski w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Sytuacja ta może być spowodowana niekorzystnym położeniem MSP pod względem kapitałowym. Tylko 1% MSP jest zainteresowanych inwestycjami w badania i rozwój (B&R) albo zlecaniem ich w formie *outsourcingu*. W konsekwencji prawie trzy czwarte polskich MSP nie podejmuje żadnych kroków, aby rozwinąć lub wprowadzić znaczące zmiany w oferowanych produktach/usługach. Tylko 16% z nich planuje w przyszłości wprowadzić zmiany. Coraz częściej przedsiębiorcy zgłaszają trudno-

⁵ Na podstawie autorskiego badania empirycznego przeprowadzonego w 2011 roku wśród 601 pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (województwo mazowieckie) i we Włoszech (region Lombardia).

⁶ Planowanie rozwoju pracowników definiowane jest jako zbiór działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracownika i skonfrontowania ich z jego możliwościami, a następnie skonstruowania programu przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie założonych celów w organizacji; Romanowska (2004, s. 409).

ści związane z brakiem wykwalifikowanej kadry pracowniczej, otoczeniem prawnym i proceduralnym, biurokracją, słabo rozwiniętą infrastrukturą oraz wysokimi kosztami pracy. Polskim firmom sektora MSP często brakuje środków lub chęci do inwestowania w nowe technologie. Wydatki na innowacje, a w szczególności na badania i rozwój (B+R) są niskie (Raport OECD 2010, s. 35-36).

Kluczową rolę we wspieraniu sektora MSP odgrywają inwestycje, które umożliwiają zarówno wzrost zatrudnienia w gospodarce poprzez zwiększenie ich możliwości produkcyjnych, jak i wzrost innowacyjności tego sektora (Marciniak, Ostaszewski 2008, s. 238). Dlatego też resort finansów nieustannie przygotowuje zestaw udogodnień dla innowacyjności MSP. Istnieją już krajowe i zagraniczne opracowania konkretnych narzędzi i mechanizmów ułatwiających funkcjonowanie i rozwój MSP, np. *Single Market Act, Small Business Act*, Europa 2020⁷. Innowacyjność to jeden z najistotniejszych przejawów przedsiębiorczości, a innowacje to warunek przetrwania oraz rozwoju sektora MSP (Safin 2008, s. 50). S. Borkowska podkreśla, że istotnym warunkiem intensyfikacji innowacji jest włączanie pracowników w każdym etapie działalności i rozwoju firmy, m.in. po to, aby budować ich otwartość na wprowadzanie w życie nowych rozwiązań, inaczej mówiąc, aby eliminować opór wobec wszelkich zmian – zarówno małych, jak i dużych. Rozwijanie kreatywności pracowników, poprzez umożliwienie zgłaszania pomysłów oraz poświęcenie czasu na ich wysłuchanie i rozwijanie, mogą przekładać się na efekt synergiczny i przyczyniać do trwałego rozwoju firmy, a w przyszłości stanowić dobry grunt dla innowacji radykalnych (Borkowska 2010, s. 46-47, 66-67). Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno wpływać na kształtowanie zachowań kreatywnych i innowacyjnych pracowników, co może być realizowane poprzez odpowiednie praktyki ZZL, które kształtują zaangażowanie, satysfakcję i współdziałanie pracowników (Purcell i in. 2008, s. 544). W opinii K. Jakubiszyna istnieje przekonanie, że jeśli Polska nie będzie działać na rzecz MSP, negatywnie wpłynie to na gospodarkę narodową⁸. Dla osób zakładających działalność gospodarczą powinny zostać stworzone odpowiednie warunki ramowe, np. dobre perspektywy osiągnięcia zysku i korzystny system podatkowy.

⁷ „(...)W związku z rolą, jaką mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają w gospodarce oraz koniecznością zapewnienia im optymalnych możliwości funkcjonowania i rozwoju, Komisja Europejska w dniu 25 czerwca 2008 r. opublikowała komunikat Think Small First. A Small Business Act for Europe COM(2008) 394 (SBA), zawierający propozycję spójnej strategii wobec małych i średnich przedsiębiorstw, ujętych w propozycje konkretnych działań, które są realizowane zarówno na poziomie wspólnotowym, jak i krajowym” (Raport 2010, s. 10).

⁸ Na podstawie wypowiedzi udzielonej podczas konferencji „Wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 7.06.2011 r.

Zarządzanie talentami determinujące innowacyjność

Źródło wzrostu innowacyjności tkwi w pozyskaniu i rozwoju talentów, zwłaszcza tych twórczych i kreatywnych⁹. Zarządzanie talentami jest mocno niedocenianym czynnikiem wpływu na wzrost innowacyjności w Polsce. Nie wolno marnotrawić potencjału tkwiącego w pracownikach, jeśli firma chce utrzymać mocną pozycję na rynku lub jeśli chce zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną. Świadomość wagi wpływu oddziaływania na satysfakcję z pracy pracowników z punktu widzenia długofalowych interesów organizacji powinna być mocno zakorzeniona i realnie funkcjonować w działalności przełożonych (Borkowska 2010, s. 104). Innymi słowy, kraje, w których panuje tendencja do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy zapewniają innowacyjnym organizacjom optymalne warunki do funkcjonowania i rozwoju (Davenport 2007, s. 21), przy czym innowacyjność nie oznacza jedynie odkrywania nowych technologii, ale również zdolność do wykorzystania powstałych wskutek kombinacji i używania istniejących zasobów wiedzy (Pocztowski 2008, s. 15). Pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwój talentów stają się najistotniejszymi wyzwaniami organizacji działających w gospodarce opartej na wiedzy. Dążenie do dynamicznego rozwoju firmy, potrzeba kreatywnych rozwiązań oraz wyraźny związek między pracą pracownika a efektami jakościowymi i finansowymi prowadzonych przez niego projektów, stanowią m.in. przesłanki wzrostu roli wpływu na satysfakcję z pracy pracowników. W MSP jest to dużo łatwiejsze, ze względu na możliwość bezpośredniej komunikacji z przełożonym/właścicielem.

Zgodnie z pozytywnie zweryfikowaną kolejną hipotezą „Determinanty zależne od przełożonego wywierają większy wpływ na satysfakcję z pracy niż determinanty zależne od miejsca pracy zarówno w polskich, jak i włoskich małych i średnich przedsiębiorstwach”, to zmienne zależne od przełożonego odgrywają największy wpływ na satysfakcję z pracy. W polskiej grupie badawczej to autonomia decyzyjna i niezależność podczas wykonywanej pracy, otrzymywane uznanie za wykonywaną pracę oraz postępy w realizacji zadań były najsilniej skorelowane z satysfakcją z pracy. Natomiast wśród włoskich respondentów otrzymywane uznanie za wykonywaną pracę było najistotniejszym czynnikiem. Wrażliwość przełożonego na potrzeby zawodowe oraz jego dostępność czasowa charakteryzowały się podobną siłą korelacji. Bez względu na różnice kulturowe, zasadne wydaje się stwierdzenie, że poprzez właściwe działania zarządzających, można sprawić, że praca stanie się interesująca dla pracownika i wywoła wykonywanie przez pracownika pracy z pasją, co jest najsilniej skorelowanym czynnikiem wobec satysfakcji z pracy w Polsce. Wobec tego, podejmując odpowiednie decyzje w zakresie przydziału pracy, przełożeni mogą mieć usatysfakcjonowanych pracowników chcących pozostać w danym miejscu pracy tak długo, jak to możliwe, bo naprawdę lubią swoją pracę i realizują się

⁹ Talent to każdy pracownik zatrudniony w firmie, ponieważ ma on określone kompetencje (talenty) ważne z punktu widzenia organizacji, które zasługują na wsparcie w rozwoju, a kryterium wyjątkowości nie pozwala porównywać wagi daru; Kwiecień (2005, s. 163).

w niej. A jeśli ktoś wykonuje swoją pracę z pasją, ma większe predyspozycje do bycia kreatywnym¹⁰. Bycie kreatywnym jest pewną formą realizowania się. Ludzie, którzy mają sprzyjające środowisko pracy, są z niej zadowoleni, otrzymują uznanie dla swoich pomysłów i generują nowe. Przełożeni – poświęcając im czas, dyskutując z nimi ich pomysły i okazując należyte zrozumienie – mogą wiele zdziałać. Wiele innowacyjnych pomysłów tkwi w pracownikach, tylko trzeba z nimi rozmawiać, pomagać w rozwiązywaniu pojawiających się problemów i umożliwiać ich realizację.

Ekspansja polskich małych i średnich przedsiębiorstw

W większości firmy MSP mają problemy z zarządzaniem jakością, a prawie 70% z nich skupia się raczej na przetrwaniu i zachowaniu swojej aktualnej pozycji niż na strategicznym rozwoju i wzroście. Według M. Romanowskiej (2004, s. 35), „wydaje się, że lęk przed zagranicznymi konkurentami skłania liderów krajowego rynku do koncentracji wszystkich sił na obronie krajowego rynku, kosztem eksportu”. Małe firmy nie myślą o rozwoju w dłuższej perspektywie czasu – stwierdza J. Mazur¹¹. Polscy przedsiębiorcy, nie inwestując, grzęzną w strukturach mikro i małych firm, a powinni wykazywać tendencję do wzrostu. W kwestii umożliwienia dalszego rozwoju i ekspansji eksportowej polskich firm J. Piechota¹² uważa, że jako kraj stanęliśmy w pół drogi we wspieraniu MSP¹³. Z kolei według A. Poczowskiego (2009, s. 36), warunki, w których funkcjonują firmy w XXI wieku, sprawiają, że ludzie – częściej niż finanse – stają się ograniczeniem do rozwoju i działalności przedsiębiorstw. A. Negri-Clementi, prezes firmy Global Strategy, uznaje, że dysponowanie odpowiednimi ludźmi w firmie może wpłynąć na jej ekspansję zagraniczną. Obecnie mamy dobrą sytuację pod względem wyboru odpowiednich pracowników, gdyż na rynku pracy są osoby z dwóch wyzów demograficznych. Jednakże w perspektywie kilkunastu lat tendencja się odwróci, co oznacza, że przedsiębiorcy będą musieli umieć zatrzymać w miejscu pracy odpowiednich specjalistów, aby realizować długookresowe cele rozwojowe firmy. Nie może się to odbyć bez dysponowania przez właścicieli/menadżerów odpowiednią wiedzą o czynnikach wpływających na satysfakcję z pracy oraz na utrzymanie zatrudnionych w danym miejscu pracy. Zatem dalszy rozwój sektora MSP jest możliwy również dzięki odpowiednim pracownikom. J. Mazur stwierdza, że sektor MSP ma za mały udział w eksporcie, a przecież istnieje globalna gospodarka, systemy informatyczne umożliwiające nawiązywanie i prowadzenie

¹⁰ Kreatywność rozumiana jest jako cecha jednostki polegająca na zdolności do generowania nowych pomysłów; Nęcka (2004, s. 784).

¹¹ Na podstawie wypowiedzi udzielonych podczas konferencji „Wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 7.06.2011 r.

¹² Jacek Piechota, minister gospodarki w rządzie Leszka Millera, minister gospodarki i pracy w rządzie Marka Belki, obecnie prezes Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej.

¹³ Na podstawie wypowiedzi udzielonych podczas konferencji „Wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 7.06.2011 r.

działalności handlowej poza granicami kraju¹⁴. Sektor MSP nie wychodzi z rynku lokalnego, bo brak mu wiedzy o rynkach obcych, brak odpowiednich umiejętności zarządczych oraz pracowniczych, dzięki którym firmy mogłyby rozszerzać swoją działalność w kierunku rozwoju globalnego.

Warunkiem, by firma mogła prowadzić ekspansję za granicę, jest jej kondycja i generowanie zysków na gruncie lokalnym. We Włoszech większość funkcjonujących firm eksportuje. Różnica między polskimi i włoskimi firmami polega na tym, że we Włoszech firmy, które rozpoczynają działalność, już po dwóch latach eksportują swoje dobra/usługi za granicę. Zatem nie jest to niemożliwe, ale zależy od podejścia właściciela/przełożonego oraz pracowników. Jeśli pracownicy nie będą mieli takiego samego celu jak przełożony, to będą bez zaangażowania wykonywali pracę, a ich satysfakcja ulegnie zmniejszeniu i zaczną myśleć o odejściu z pracy. A wtedy wprowadzenie nowych pracowników i rozpoczęcie całego procesu wymaga dużych nakładów finansowych oraz czasu. Nie od dziś czas to pieniądz, przewagi konkurencyjne w bardzo szybkim tempie zmieniają się, należy więc szybko i efektywnie działać w pełnym dynamiki świecie, aby odpowiednio szybko dopasowywać się z podażą do popytu.

Globalizacja całkowicie zmienia dotychczasowe rozumienie granic działania, dostawców, odbiorców czy konkurentów, a przedsiębiorstwa stają przed możliwościami związanymi z dostępem do nowych rynków, kanałów dystrybucji, jak również do nowości naukowo-technicznych czy technologicznych (Ricart i in. 2004). Odniesienie sukcesu przez małe i średnie przedsiębiorstwa na globalnym rynku jest możliwe głównie dzięki traktowaniu małego rozmiaru firmy jako atutu, a nie słabości. Małe firmy w erze globalizacji muszą, podobnie jak duże, dążyć do obniżania kosztów i podwyższania jakości. Wyzwaniem dla firm z tego sektora może być stworzenie takiej oferty, która dzięki swojej wąskiej specjalizacji albo unikatowości będzie nieosiągalna dla dużych firm. Według M. Strużyckiego (2011, s. 36), bardzo atrakcyjną strategią dla małych i średnich firm jest strategia *co-opetition*, łącząca współpracę i walkę konkurencyjną. Dzięki temu mogą obniżyć koszty oraz zdobywać wiedzę na temat konkurentów. A tendencje kooperacyjne pojawiające się w regionie tworzą realną podstawę związków sieciowych. „W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu firmy powinny realizować strategie proaktywne, innowacyjne, obciążone dużym ryzykiem, które pomagają wykorzystać szanse generowane przez rynek oraz zmiany polityczne” (Dworeczki, Romanowska 2008, s. 309-316). Mają one szansę wygrać pod warunkiem, że zaskoczą konkurencję, stosując innowacyjną strategię, która zmieni sytuację rynkową. Dlatego też priorytetowo należy potraktować identyfikację źródeł satysfakcji z pracy oraz wykorzystywanie aktualnej wiedzy w tym zakresie, co może zwiększyć skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi, a co za tym idzie również możliwość podejmowania ryzyka i realizowania innowacyjnych strategii.

¹⁴ Na podstawie wypowiedzi udzielonych podczas konferencji „Wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 7.06.2011 r.

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi zawiera w sobie istotny potencjał ryzyka, którego nie można uniknąć, tym bardziej, że prawie każda organizacja stoi przed koniecznością przeprowadzenia procesów stabilizujących lub zmieniających stan i strukturę kadry pracowniczej, a decyzje odnoszące się do nich rzadko podejmowane są w warunkach pewności. Podejmując to ryzyko firma może jednak zwiększyć swoje szanse, nie tylko na przetrwanie, ale i na rozwój, a zasoby ludzkie mogą zostać wzbogacone.

Przeprowadzone badanie empiryczne wskazało z jednej strony na ważność zmiennych zależnych od przełożonego, na satysfakcję z pracy, a także ujawniło wpływ satysfakcji z pracy na skłonności pracowników do pozostania w miejscach pracy. Odpowiednie działania przełożonego oraz warunki oferowane przez miejsce pracy zgodne ze znajomością struktury czynników kształtujących satysfakcję z pracy oraz postaw wobec miejsca pracy i ich wzajemnych relacji pozytywnie wpływają na kształtowanie kapitału ludzkiego, osiąganie przez firmy trwałych przewag konkurencyjnych, rozwój lokalny i globalny takiej firmy.

Podsumowując, można stwierdzić, że dzięki kształtowaniu właściwej struktury determinant satysfakcji z pracy, sektor małych i średnich przedsiębiorstw może minimalizować negatywne skutki ryzyka personalnego, jak również maksymalizować korzyści, które stwarza, w celu lepszego sprostania stawianym mu wyzwaniom na najbliższe lata.

Bibliografia

Pozycje zwarte

- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5 rozszerzone, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Borkowska S. (red.) (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borkowska S. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Cherrington D.L., Reitz H.J., Scott W.E. (1983), *Wpływ nagród i zależnego wzmacniania na satysfakcję i wykonywanie zadań*, (w:) Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- COSO (2007), *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, WEWA Wydawnictwo-Poligrafia Sp.z o.o., Warszawa.
- Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Dworzecki Z., Romanowska M. (red.) (2008), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2006), *Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa.

- Katz D. (1983), *Motywacyjna podstawa zachowań w organizacji*, (w:) Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kendall R. (2000), *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, K.E. Liber, Warszawa.
- Kwiecień K. (2005), *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, (w:) Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Marciniak S., Ostaszewski J. (red.) (2008), *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Matejun M. (red.) (2010), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nęcka M. (2004), *Twórczość*, (w:) Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk.
- Pocztowski A. (red.) (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Pritchard C.L. (2002), *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG – PRESS, Warszawa.
- Purcell J., Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S. (2008), *People Management and Performance*, Wydawnictwo Taylor Fransis, Routledge.
- Romanowska M. (red.) (2004a), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Romanowska M. (red.) (2004b), *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Safin K. (red.) (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław.
- Schwab D.P., Cummings L.L. (1983), *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, (w:) Scott W.E., Cummings L.L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2007), *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Strużycki M. (2011), *Regionalność w procesach zarządzania przedsiębiorstwami*, (w:) Strużycki M. (red.), *Przedsiębiorstwo Region Rozwój*, Difin, Warszawa.
- Strużyna J. (2008), *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Trzciniński R., Szałaj M. (2009), *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Zemke J. (2006), *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie organizacją*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia.

Artykuły

- Balcerek-Wieszala A. (2011), *Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Best M.F., Thurston N.E. (2006), *Canadian Public Health Nurses' Job Satisfaction*, “Public Health Nurs”, Vol. 3, No. 23.
- Buhler P.M. (2007), *Managing in the New Millenium. Developing the Talent Within*, “Supervision”, No. 5.
- Cappelli P. (2000), *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*, “Harvard Business Review”, No. 1-2.

- Gaweł G., Kowal A., Kołacz J., Rak A. (2000), *Zadowolenie z pracy pielęgniarek a jej efektywność*, (w:) Materiały Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Pielęgniarstwo a jakość życia człowieka*, Kraków.
- Juchnowicz M. (2007), *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy*, „Edukacja menedżerów i ekonomistów”, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa.
- Ricart J.E., Enright M.J., Ghemawat P., Hart S.L., Khanna T. (2004), *New Frontiers in International Strategy*, “Journal of International Business Studies”, Vol. 35.
- Wild P., Parsons V., Dietz E. (2006), *Nurse practitioner's characteristics and job satisfaction*. “Journal of the American Academy of Nurse Practitioners”, No. 18.

Źródła internetowe

- <http://be.ek.ug.gda.pl/wg/wp-content/uploads/pdf/1.pdf>, s.4
- Raport OECD (2010), *SMEs and entrepreneurship. Poland 2010. Key issues and policies*, OECD Centre for Entrepreneurship,
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/oecd-studies-on-smes-and-entrepreneurship-poland-2010_9789264081918-en
- Raport (2010) *Przedsiębiorczość w Polsce*, Wydawnictwo Ministerstwo Gospodarki, Warszawa,
<http://www.mg.gov.pl/files/upload/11268/Przedsiębiorczość%20w%20Polsce%202010.pdf>
- [konfederacjaLewiatan.pl/kalendarium/2011/0/1/_files/2011_02/Raport_OECD_MSP_FINAL.pdf](http://konfederacja Lewiatan.pl/kalendarium/2011/0/1/_files/2011_02/Raport_OECD_MSP_FINAL.pdf)

Personal Risk in the Context of Challenges Posed to the Sector of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland

Summary

Functioning of a company in the today's economy means the necessity to face new challenges brought by the civilisation and economic progress. In order to cope with them firms should adequately form their employee management systems. At present, human resource management comprises a considerable potential of unavoidable risk. On the other hand, in the era of permanent changes, a relevant use thereof may stimulate a faster and more effective development of companies in Poland. The ability to manage personal risk, combined with a reasonable propensity to ventures and to make strategic decisions, may contribute to a more effective meeting the challenges posed to firms for the years to come.

These deliberations are aimed at presentation of the role of job satisfaction in the context of personal risk and challenges posed to small and medium enterprises in Poland. The awareness of the essence of job satisfaction, its impact on employees' attitudes toward their working places, structure of the factors shaping it as well as relevant measures undertaken by entrepreneurs taking into account that awareness will contribute to the necessary radical growth of innovation and attractiveness of Polish firms from the SME sector.

Key words: personal risk, job satisfaction, challenges, SME.

JEL codes: M12, M54, O15, O30