

Janusz KOŁODZIEJSKI¹

PERSPEKTYWY ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W OPINII PRACOWNIKÓW

Artykuł zawiera wyniki badań, które przeprowadzono metodą reprezentacyjną na dwustuosobowej próbie w wybranych małych firmach działających na terenie Częstochowy i powiatu częstochowskiego. Materiały zbierano przy pomocy ankiety zbudowanej jedynie z pytań zamkniętych. Poruszano problemy dotyczące wieku i wykształcenia badanych, a także kwalifikacji i możliwości ich podwyższania. Interesujące są wyniki dotyczące zgodności wyuczonego zawodu z zatrudnieniem. Badani pracownicy (w wieku do 30 lat) wypowiadają się także na temat pracy jako wartości oraz zjawisk patologicznych. Zauważa się swoisty konformizm badanych, który jest zjawiskiem nie opanowanym i w efekcie niebezpiecznym tak dla nich, jak i firm. Jednocześnie inny fragment badań potwierdza, że młodzi pracownicy mają odpowiedni stosunek do pracy, są kreatywni i chcą ponosić odpowiedzialność. Te fakty nie przekonują jednak kierownictwa wielu firm.

1. WPROWADZENIE

W latach dziewięćdziesiątych gospodarka polska i sektor małych i średnich przedsiębiorstw w jej obrębie rozwijały się dynamicznie. Podczas restrukturyzacji zakładów państwowych zwolniono z pracy wielu ludzi, którzy znaleźli się w sytuacji, kiedy dalsza egzystencja ich rodzin zależała od tego, czy znajdą pomysł na pracę i zarabianie pieniędzy. Wiele osób założyło małe, najczęściej rodzinne firmy o niewielkim kapitale założycielskim, bardzo często wykorzystując tzw. odprawy, czyli pieniądze wypłacane przez zakłady zwalnianym pracownikom, które stały się kapitałem założycielskim wielu firm.

Udział tego sektora i jego wpływ na gospodarkę kraju cały czas rośnie, co stanowi dobrą prognozę na przyszłość. Rząd, mając na celu rozwój MŚP, przyjął projekt ustawy „Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej”, w którym określił politykę wobec sektora MŚP². Polityka ta ma być realizowana przy pomocy instrumentów prawnych, finansowych, organizacyjnych i informacyjno-szkoleniowych. Projekt nakłada na organy administracji publicznej obowiązek tworzenia korzystnych warunków dla funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorców.

Rozwój sektora MŚP wymaga większej aktywności instytucji, które mogą przyczynić się do poprawy warunków funkcjonowania tych firm. Lata 90. charakteryzowały się procesami konsolidacji, zrzeszania małych i średnich przedsiębiorstw. Działania te miały na celu poprawę skuteczności działań poprzez utworzenie reprezentacji zdolnej do rozmów z władzami na tematy dotyczące przedsiębiorców. Rozbudowa Krajowego Systemu Usług dla MŚP i poszerzanie zakresu współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy ośrodkami potwierdzają potrzebę integracji otoczenia biznesu.

¹ Dr Janusz Kołodziejski, Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

² Wg dokumentu rządowego przyjętego przez Radę Ministrów 11 maja 1999 r.

Celem tego opracowania jest rekonstrukcja miejsca i pozycji młodego pracownika w firmach małych. Nie jest oczywiście możliwe przeanalizowanie całego obszaru badań, stąd też jest to próba empirycznego pokazania, jak faktycznie realizują się naturalne i instytucjonalne oddziaływania na młodego pracownika, poprzez wybrane zagadnienia.

2. CECHY SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNE BADANYCH

Badaniami objęto pracowników wybranych małych przedsiębiorstw w wieku do lat 30. Firmy te działają na terenie Częstochowy; w kilku zaledwie przypadkach zlokalizowane są w niewielkiej odległości od miasta. Interesowali nas młodzi pracownicy pracujący na tzw. stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych bądź też zajmujący stanowiska urzędnicze. Charakterystykę badanej grupy osób ograniczymy do przedstawienia struktury wieku, wykształcenia, stażu pracy i zarobków.

Tabela 1. Wiek respondentów

Lp.	Wiek w latach	N	%
1.	Do lat 20	64	32
2.	21-25 lat	87	43,5
3.	26 - 30 lat	49	24,5
Razem		200	100

Źródło: opracowanie własne.

Młodzi pracownicy w wieku powyżej 20 lat stanowią prawie 70% badanej grupy osób. Można więc przypuszczać, że ci pracownicy posiadają pewien zasób doświadczeń i obserwacji w działalności swoich firm. Jednocześnie są to pracownicy, którzy mają w jakiś sposób określone plany życiowe i potrzeby, a ich system wartości i osobowość są już w znacznym stopniu ukształtowane. Młodzież to także grupa ludzi, która wnosi do pracy nowe jakości związane z posiadanym wykształceniem i kwalifikacjami nabytymi w trakcie nauki.

Tabela 2. Wykształcenie badanych

Lp.	Wykształcenie	N	%
1.	Podstawowe	31	15,5
2.	Średnie	22	11
3.	Niepełne wyższe (licencjat)	111	55,5
4.	Wyższe	67	33,5
Razem		200	100

Źródło: badania własne

Dane na temat wykształcenia wyraźnie pokazują, że wśród młodych ciągle rośnie ranga wykształcenia wyższego i potrzeba stałego doksztalcania, i że jest to wartość realizowana, a nie tylko preferowana. Procentowo przeważają pracownicy posiadający co najmniej trzyletni staż pracy, przy czym odsetek osób aktualnie związanych z danym zakładem w przedziale czasowym co najmniej trzech lat jest jeszcze większy. Pracownicy z przynajmniej trzyletnim stażem pracy stanowią przeszło 70% badanych, w tym pracownicy o 3–5 latach pracy – 36%. Informacje te potwierdzają wyrażone wcześniej przypuszczenie, że przy takiej strukturze wieku i stażu pracy badani mogą być dobrymi informatorami w naszych badaniach.

Pod względem miejsca zamieszkania wyróżnione zostały dwie grupy – mieszkający w Częstochowie i poza Częstochową – które nie różniły się istotnie pod względem liczebności.

Prosiłiśmy także ankietowanych o określenie wysokości średnich zarobków miesięcznych, korzystając jedynie z informacji samych badanych jako jedyne dostępne źródła.

Tabela 3. Średni zarobek miesięczny wg informacji pracowników

Lp.	Wysokość średniego zarobku w zł	N	%
1	Do 1000	16	8
2	1000–1500	64	32
3	1500–2000	85	42,5
4	2000–2500	11	5,5
5	2500–3000	7	3,5
6	Ponad 3000	4	2
7	Brak odpowiedzi	13	6,5
Razem		200	100

Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od panujących w różnych środowiskach tendencji do zawyżania bądź zaniżania swoich zarobków, otrzymane informacje są niezbędne dla charakterystyki badanych, pozwalają bowiem przynajmniej ogólnie określić sytuację płacową w grupie ankietowanych. 42,5% badanych określiło swoje średnie miesięczne zarobki w firmie w przedziale 1500–2000 złotych. Prawie co trzeci pracownik z badanej grupy osób zarabia w swojej firmie od 1000 do 1500 złotych.

Te informacje wyczerpują krótką charakterystykę badanych, choć nie wyczerpują listy wszystkich ważnych informacji.

3. ANALIZA I WYNIKI BADAŃ

3.1. Który z wymienionych czynników jest dla Ciebie najbardziej motywujący?

Pracownicy podejmując pracę w zakładach kierują się własnymi potrzebami, oczekiwaniami i aspiracjami, pragnąc podnosić swoją atrakcyjność. Dla wielu pracowników powszechną siłą motywacyjną jest pieniądz, który gwarantuje utrzymanie na wysokim poziomie i daje możliwość samorealizacji. Każdy pracownik powinien wiedzieć i dobrze rozumieć, co powinno być zrobione i dlaczego jest to ważne, a jego przełożeni winni podtrzymywać i podnosić poczucie wartości pracowników, zachęcać do zaangażowania, motywować poprzez wynagradzanie, awans, dać możliwość wyboru satysfakcjonującej go nagrody. Na temat czynników motywacji zawartych w ankiecie respondenci wypowiedzieli się następująco:

- wysokie wynagrodzenie – 40%,
- spodziewany awans – 20%,
- możliwość samorealizacji – 40%,
- wykonywanie ciekawych i różnorodnych zajęć – 0%.

Dla większości ankietowanych pracowników główną siłą motywacyjną jest pieniądz i samorealizacja; większość podchodzi do pracy tradycyjnie, uważając, że praca jest czymś koniecznym, a dochód pieniężny jest ważniejszy od charakteru samej pracy. Ta grupa ludzi będzie gotowa wykonywać każdą pracę pod warunkiem, iż będą odpowiednio opłacani.

Chociaż rola pieniądza jako czynnika motywacyjnego nie podlega dyskusji, zwolennicy podejścia tradycyjnego ujmują rolę wynagrodzenia pieniężnego bardzo wąsko i nie dostrzegają innych czynników motywacyjnych.

3.2. Czym jest dla Ciebie obecna praca?

Praca jako kategoria społeczna obejmująca umiejętności pracy, sposoby jej organizowania, narzędzia, urządzenia techniczne, a także wyprodukowanie dobra stanowi element kultury danego społeczeństwa. Zachowania ludzi w pracy podlegają stałym ocenom odwołującym się do norm technicznych, ekonomicznych, a także moralnych. Wyobrażenia o tym, co dobre, a co złe w postępowaniu ludzi w toku wykonywania pracy, składają się na moralność pracy. Jej elementami są oceny, normy, wzory postępowania i ideały osobowe regulujące zachowanie się jednostek. Podstawą moralności pracy nie są przepisy i regulaminy, lecz poczucie moralne wspólne ludziom danej kultury, pozwalające oceniać zachowania w takich kategoriach, jak sprawiedliwość, godność osobista, prawo do szczęścia, do pomocy itp. Faworyzowanie niektórych pracowników, stawianie nadmiernych wymagań, tolerowanie istniejących klik, pochopność podejmowania decyzji bez zasięgnięcia opinii współpracowników może stać się źródłem stresu i niezadowolenia z pracy, czego doświadczyło 30% ankietowanych w obecnej pracy. Właściwe podejście i ocena pracownika służy zarówno organizacji, jak i jej członkom. Rosnące zadowolenie i satysfakcję z wykonywanej pracy lub spełnienie marzeń o pracy zdradza 33,3% ankietowanych, natomiast dla 36,7% z nich obecna praca jest jednym z kroków w karierze.

3.3. Co często słyszysz od swojego przełożonego?

Oceny pracowników są instrumentem kształtowania zespołu, na którym opierają się wszystkie poczynania w stosunku do pracowników. Prawidłowa ocena zaspokaja jedną z najważniejszych potrzeb pracownika, a mianowicie potrzebę uznania, czyli właściwego oceniania jego wysiłku i działalności. Pod wpływem zmian politycznych i gospodarczych wraz z przeobrażeniem gospodarki planowej, centralnie sterowanej, w gospodarkę rynkową pojawił się stan bezrobocia, co wykorzystują pracodawcy, dyktując warunki zatrudnienia ku niezadowoleniu pracowników, którzy często boją się dochodzić swoich praw, by nie utracić pracy. Ciągłe zmieniająca się sytuacja polityczno-gospodarcza stawia przed społeczeństwem nowe zadania; przystosowanie się ludzi do zmian nie jest łatwe. Pracownicy w obawie przed utratą pracy podporządkowują się deklaratywnie zasadzie ustalonej przez innych; mimo że budzi to ich oburzenie – ulegają. W sytuacji bezrobocia nastąpił gwałtowny skok siły nacisku i dominacji pracodawcy, co potwierdza ocena respondentów:

- że jesteś niezbędny i niezastąpiony w swojej pracy, słyszało 13,3%,
- że musisz ciężko pracować, bo na Twoje miejsce jest kilku chętnych – 26,7%,
- że jesteś nieudolny i nie znasz się na swojej pracy – 3,3%,
- nic – 56,7%.

Z ogólnego podsumowania wynika, że większość przełożonych nie stosuje żadnej oceny wobec pracownika.

4. Co sprawia, że czujesz się dobrze w swojej pracy?

Zadowolenie z pracy jest wykładnikiem i jednocześnie wyznacznikiem określonych postaw wobec pracy, zawodu i organizacji, prowadzi do lepszego wykonania zadań, zwiększenia produkcji, a tym samym zysku organizacji oraz satysfakcji. Wpływa na nie dobra współpraca, pewność zatrudnienia, możliwość swobody działania czy różnorodność zadań

wykonywanych przez pracowników. Duży wpływ ma przełożony, znający ludzi w zespole i uwzględniający zespół jako całość – jego rodzaj, wielkość, układ wzajemnych relacji jego członków, ich postawy, zdolności i umiejętności. Pozwalając pracownikom w pewnym zakresie rutynowych spraw na samokierowanie i samokontrolę, tworzy środowisko, w którym każdy może wnieść wkład w granicach swoich możliwości. Według respondentów na dobre samopoczucie w pracy wpływają następująco poszczególne czynniki:

- styl zarządzania przełożonych – 13,3%,
- pewność zatrudnienia – 30%,
- duża swoboda działania – 23,3%,
- różnorodność wykonywanych zadań – 6,7%,
- współpracownicy – 26,7%.

Jak widać największa grupa ankietowanych wymienia współpracowników jako czynnik swojego zadowolenia i czuje się bezpieczna mogąc liczyć na pomoc i oparcie swoich współpracowników. Kolejnym czynnikiem jest stabilność zatrudnienia oraz swoboda działania.

3.5. Jak określiłbyś stosunki międzyludzkie panujące w Twojej firmie?

Najważniejsze w zakładach pracy jest nawiązanie zdrowych stosunków, stworzenie rodzinnej atmosfery i poczucia wspólnoty wśród pracowników, menedżerów i akcjonariuszy. Podstawowe znaczenie ma dla większości osób zespół najbliższych współpracowników. Dobra atmosfera, wzajemne zaufanie i chęć harmonijnej współpracy powodują powstanie uczucia zadowolenia z przynależności do zespołu. Ankietowani pracownicy firm częstochowskich ocenili poziom zadowolenia w następujący sposób:

- znakomite – 6,7%,
- dobre – 60%,
- przeciętne – 30%,
- niewłaściwe – 3,3%,
- inne (jakie?) – nie podano.

Kierownictwo winno traktować swoich podwładnych jak kolegów i pomocników, a nie jedynie jak narzędzie do osiągnięcia zysku. 60% ankietowanych potwierdza wysokie morale i wysoki poziom zadowolenia pracowników. Można go osiągnąć poprzez stosowanie określonych technik zarządzania, których wspólną cechą jest okazywanie życzliwego zainteresowania sprawami podwładnych. Ujmując rzecz w największym skrócie, można stwierdzić, że kierunek „stosunków międzyludzkich” „odkrył” pracownika jako istotę społeczną.

3.6. Którą z cech swoich współpracowników cenisz najbardziej?

W wyniku realizacji określonych ról i pozycji zawodowych między pracownikami powstają swoiste więzi społeczne, tj. związki i zależności wyrażające się w przyjmowaniu wspólnych dążeń i zainteresowań. Łączą ich wspólne więzi rzeczowe występujące na tle zależności służbowych i podziału pracy oraz więzi osobiste wyrażające się we wzajemnej znajomości, sympatii, koleżeństwie, nawiązywaniu kontaktu z innymi pracownikami, które dają pracownikowi oparcie i świadomość, że w niepewnych sytuacjach może liczyć na kolegów, znaleźć u nich pomoc. Silne wzajemne więzi pozwalają uniknąć podziału na rywalizujące ze sobą podgrupy.

Wybór respondentów jest następujący:

- koleżeństwo – 13,3%,
- lojalność – 23,3%,

- chęć udzielenia pomocy – 16,7%,
- opanowanie i spokój – 20%,
- żadnej z wymienionych – 26,7%,
- inne – 0%.

Zdecydowana większość ankietowanych jest zadowolona ze stosunków interpersonalnych panujących w pracy.

3.7. Którą z cech cenisz najbardziej u swojego przełożonego?

Przełożony powinien potrafić wyrazić i wzbudzić entuzjazm dla wspólnej wizji i celów, podejmować się przewodzenia, kierować pracą innych, a głównie podwładnych, udzielając im rad i wskazówek, ale zarazem nie zwalniając ich z odpowiedzialności za wyniki, służyć przykładem możliwie w każdej sytuacji. Kierownik pretendujący do roli przywódcy musi zatem być mistrzem w ustalaniu opartych na wzajemnym zaufaniu stosunków z podwładnymi. Przełożony musi być wprawdzie twardy, ale nie może to oznaczać oziębłości i niewyrazistości zabijającej duszę zespołu. Należy jednak wiedzieć, że ujawnienie się poszczególnych cech stanowi zawsze wypadkową różnych czynników działających w zakładzie pracy i poza nim. Ankietowani cechy swojego przełożonego przedstawili następująco:

- zdolność kierowania ludźmi – 16,7%,
- pewność siebie – 16,7%,
- umiejętność podejmowania decyzji – 13,3%,
- łatwość komunikowania się – 16,7%,
- wewnętrzny spokój i opanowanie – 13,3%
- żadnej – 23,3%,
- inne (jakie) – 0%.

Ankietowani oczekują przełożonego, który potrafi pogodzić zdecydowany styl kierowania z tzw. ludzkim podejściem – zaopiekować się podwładnymi, którzy będą tego potrzebować, ale zarazem zachować stanowczość, rzeczowość, umiejętność podejmowania szybkiej decyzji, wewnętrzny spokój i opanowanie.

3.8. Który styl kierowania odpowiada Ci najbardziej?

Badania zależności między człowiekiem, pracą a stylem kierowania wykazały, że autokratyczny styl kierowania jest najbardziej skuteczny z punktu widzenia wykonania zadań pracy, ale za cenę konsekwencji w sferze zdrowia psychicznego, takich jak niezadowolenie z pracy, frustracja, wrogość i agresja. Styl demokratyczny zapewnia niższą efektywność pracy w porównaniu ze stylem autokratycznym, ale za to stwarza poczucie więzi między członkami grupy, jest źródłem zadowolenia z pracy i wyzwala inicjatywę działania. W stylu demokratycznym wydajność pracy jest wynikiem koordynacji działania grupy i inicjatywy grupy wykazywanej przez poszczególnych jej członków, natomiast w stylu autokratycznym wynikiem stałej kontroli i kompetencji kierownika. W związku z tym grupy kierowane autokratycznie przegrywają z grupami kierowanymi demokratycznie, co potwierdzają ankietowani:

- styl autokratyczny wybiera 6,7%,
- styl demokratyczny – 70%,
- styl nieingerujący – 23,3%.

Najbardziej ceniony jest styl demokratyczny, na drugim miejscu uplasował się styl nieingerujący, w którym szef daje dużą swobodę pracownikom, najniżej oceniony został styl autokratyczny.

3.9. Czego spodziewałeś się podejmując pracę?

Pracownicy pragnący podnosić swoje kwalifikacje na różnego rodzaju kursach często traktują uczestnictwo w szkoleniach jako inwestycję, która ma się jak najszybciej zwrócić poprzez ciekawą posadę lub awans. Przy wyborze interesujących tematów szkoleń ujawniają się skłonności do preferowania takich kursów, które szybko pomogą lepiej zarabiać. Pracownicy zainteresowani są maksymalizacją zarobków, dążąc do kolejnego składnika wynagrodzenia, jakim jest premia. Każdy z pracowników potrzebuje potwierdzenia swojej wartości i zapotrzebowania społecznego na jego działalność, oczekuje nagrody, pochwały i uznania. Nagroda jako efekt wydajnej pracy stanowi rekompensatę włożonego wysiłku, potęguje satysfakcję płynącą z poczucia dobrze spełnionego obowiązku, wywołuje zadowolenie. Jest zatem również czynnikiem kształtującym atmosferę załogi. W każdym przypadku i w każdej formie nagroda, uznanie czy pochwała są bodźcami dla beneficjenta, często także oddziałują pozytywnie na otoczenie, grupę. Oczywiście można mówić o bodźcowym działaniu nagrody, uznania czy pochwały tylko wtedy, kiedy w odczuciu nagradzanego i jego otoczenia przyznanie nagrody czy okazanie uznania jest oceniane jako zasłużone i sprawiedliwe. Jeśli więc nagrody przyznawane są jawnie, stanowią zarazem drogowskaz dla pozostałych członków załogi. Ankietowani podejmując pracę spodziewali się:

- dalszego podnoszenia kwalifikacji – 40%,
- wysokich premii za osiągnięcia – 23,3%,
- sukcesów w pracy i uznania – 20%,
- niczego – 16,7%,
- innych – 0%.

Często sposób postrzegania kariery przez pracownika to kolejne sukcesy, uznania i awanse na coraz wyższe stanowiska. Nie zawsze taka droga jest dla pracownika najlepsza.

4. WYNIKI WYWIADU Z WŁAŚCICIELAMI-MENEDŻERAMI FIRM

Szkolenia i podnoszenie kwalifikacji w małych firmach, które w większości są firmami rodzinnymi, objęły 65% respondentów w ciągu roku.

Funkcjonujące ubogie instrumenty motywacji mają w większości charakter materialny (70% przedsiębiorstw jako najczęstszą formę motywacji wymienia premie i prowizje, na dalszym miejscu plasując szkolenia, atmosferę w pracy, okazyjne prezenty), większość pracowników otrzymuje wynagrodzenia poniżej średniej krajowej. Pracownicy nie wiedzą przeważnie, ile pieniędzy przeznaczonych jest na szkolenia, dlatego trudno jest im postrzeżać je jako inwestycję właściciela w ich potencjał.

W badanych przedsiębiorstwach nie zaobserwowano wielu metod profesjonalnej rekrutacji i selekcji, a jedynie ponad 20% firm zadeklarowało posiadanie rejestru i baz danych o potencjalnych kandydatach. Prawie połowa firm korzysta przy poszukiwaniu pracowników z ogłoszeń w prasie, a drugie tyle szuka ich wśród najbliższego otoczenia (rodzina, znajomi). Przy selekcji pracowników dominuje wywiad przeprowadzany przez właściciela lub osobę przez niego wyznaczoną (85%).

Większość firm (ponad 70%) nie posiada planów dotyczących rozwoju swoich pracowników, a tylko nieliczne (ok. 10%) deklarują dbałość o pracownika pod kątem jego ewentu-

alnej kariery. Poważnym problemem są także braki ustalonego zakresu czynności pracowników, co przy powiększaniu zakresu obowiązków oznacza częstą pracę po godzinach za tę samą stawkę. Prawie we wszystkich firmach dominuje komunikacja ustna i jest to najpopularniejsza forma przekazywania zadań i rozwiązywania ewentualnych problemów. Tylko 20% firm praktykuje przekazywanie informacji także na piśmie. Tylko 30% przedsiębiorców miało czas na nieformalne rozmowy z pracownikami.

Taki obraz wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego świadczy o unikaniu przez właścicieli wyzwań związanych z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Może to świadczyć o braku myślenia i działania perspektywicznego, który nie pozwala dostrzec właścicielom korzyści długookresowych płynących z wykorzystania tego kapitału. Nie sposób więc mówić o jakiejś strategii, a jedynie o wypadkowej pomysłów i rozwiązań właściciela wyrażonej w krótkookresowym „łapaniu” okazji rynkowych.

Większość badanych przedsiębiorstw nie tworzy sprzyjających warunków dla osobistego rozwoju swoich pracowników, znacznie ograniczając koszty inwestowania w potencjał ludzki. Najczęściej możliwości osobistego i zawodowego rozwoju są wyłącznie sprawą pracownika, którego korzyści ograniczają się do faktu posiadania pracy. Nieczęsto strategia personalna przedsiębiorstwa jest formalnie zapisana, a więc planowanie zatrudnienia jest sytuacyjne i obwarowane ograniczeniami natury prawnej i finansowej. Niewielki jest także zestaw dokumentów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, a narzędzia rekrutacji i selekcji są niskiej jakości. Właściciele rzadko kontaktują się z firmami doradztwa personalnego, głównie ze względu na koszty. Ze uwagi na specyfikę działalności małej firmy decyzje o zatrudnieniu przeważnie podejmuje sam właściciel, nie konsultując ich z pracownikami. Powszechna jest trudność w ustalaniu ścieżek kariery pracowników, co niewątpliwie eliminuje możliwość ich awansu.

W badanych firmach nie funkcjonował profesjonalny system ocen pracowników i rzadko sporządzane były karty opisu stanowisk. Za pozytywny należy uznać fakt, że właściciele coraz częściej inwestują w rozwój własnego kapitału intelektualnego, uczestnicząc w specjalistycznych szkoleniach i podejmując studia, najczęściej podyplomowe.

W badanych firmach występuje wysoki stopień centralizacji decyzji kierowniczych, a wszystkie decyzje, w tym personalne, podejmuje właściciel. Ich podstawą jest bardziej intuicja niż merytoryczne przygotowanie. Dominują nieformalne kanały komunikacji, a pracownicy często w obawie przed utratą stanowiska nie wyrażają negatywnych opinii o warunkach pracy.

Badane firmy charakteryzuje niska zdolność organizacyjna do przechowywania, przesyłania i wykorzystywania materiału intelektualnego, a one same są zarządzane nieprofesjonalnie. Style kierowania są przypadkowe, tak jak i kultura organizacyjna, będąca w istocie kręgosłupem zależności społecznych w przedsiębiorstwie. W firmach tych nie rozwija się własnych zdolności innowacyjnych, bo incydentalne są kontakty z ośrodkami badawczymi czy firmami konsultingowymi. Do pozytywnych zjawisk należy natomiast zaliczyć dostrzeganie tradycji i historii, wyposażanie firm w komputery i różne nośniki wiedzy oraz stosowanie przejrzystego systemu komunikacji ustnej. Najbardziej rozwiniętym wymiarem kapitału intelektualnego jest kapitał relacyjny, wykorzystywany przez niedrogie narzędzia marketingowe, i w tym według przedsiębiorców tkwią źródła sukcesu.

5. ZAKOŃCZENIE

Druga część badań – wywiady – dowodzi, że w większości małych przedsiębiorstw nie zarządza się świadomie kapitałem intelektualnym, w związku z czym nie jest on wykorzystywany i rozwijany pod kątem kreowania przewagi konkurencyjnej. Pomimo fragmentaryczności badań można jednak zdiagnozować istnienie znacznej luki między obiektywnym a subiektywnym funkcjonowaniem kapitału intelektualnego. Wydaje się, że powyższe problemy są powodowane głównie niskim poziomem wiedzy właścicieli-menedżerów małych przedsiębiorstw na temat współczesnych czynników konkurencyjności. Oni sami podkreślają równie ważne bariery formalne ograniczające funkcjonowanie tych firm, takie jak zatory płatnicze, podatki, koszty pracy czy źródła finansowania. Im więcej zatem wiedzy o takich problemach, tym więcej świadomości wagi aktywów niematerialnych w przedsiębiorstwie.

LITERATURA

- [1] Bell, D., *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York 1973
- [2] Drucker, P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1992
- [3] Edvinsson, L.; Malone, M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001
- [4] Nosol, C., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
- [5] Price, D.K., *The Scientific Estate*, Cambridge, MA 1965
- [6] Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- [7] Schwab, K., *The Realities of Globalism*, „Newsweek” 1 II 1999
- [8] Young, D., *The Rise of Meritocracy 1870–2033: An Essay on Education and Equality*, Harmondsworth, 1967.

DEVELOPMENT PROSPECTS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – EMPLOYEES’ OPINIONS

The article contains the results of a survey carried out on a group of 200 people from the chosen companies which operate in the area of Częstochowa and in its region. The survey had a form of a questionnaire composed of multiple - choice questions. The surveyed employees were asked about their age, education background, qualifications and ways of improving them. The conclusions concerning the compatibility of jobs and employees are very interesting. The questioned employees, at the age of under 30, expressed their ideas regarding work as a value and pathological phenomenon. Some conformist attitudes can be noticed among the surveyed workers and that may become dangerous for themselves as well as for their employers. At the same time the survey proves that young employees are responsible, creative and have the right attitude to working, but it does not convince the management of a lot of companies.