



# zarządzanie personelem w małej firmie

małgorzata sidor-rządowska



 Wolters Kluwer

wydanie III

małgorzata sidor-rządkowska

# zarządzanie personelem w małej firmie

wydanie III

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo**.pl  
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Wydawca  
*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący  
*Joanna Olówek*

Opracowanie redakcyjne  
*Joanna Holdys*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
©*sepy* – *stock.adobe.com*

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw.  
Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli  
cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować  
część, rób to jedynie na użytek osobisty.  
.....

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

Wydanie III

ISBN 978-83-8187-251-5

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Moim Rodzicom,  
którzy udowodnili, że w każdym wieku  
można założyć własną firmę i twórczo ją rozwijać*



---

# Spis treści

---

O autorce .....	9
Wstęp .....	11
<b>Rozdział 1. Pojęcie małej firmy</b> .....	15
Cele definiowania terminu „mała firma” a dobór kryteriów .....	18
Znaczenie małych firm w gospodarce .....	19
Rola mikroprzedsiębiorstw .....	21
<b>Rozdział 2. Specyfika zarządzania ludźmi w małej firmie</b> .....	25
Charakterystyka wybranych elementów .....	25
Styl zarządzania przyjęty przez właściciela .....	28
Zarządzanie strategiczne w małym przedsiębiorstwie .....	32
<b>Rozdział 3. Przegląd możliwych sposobów prowadzenia polityki personalnej w małej firmie</b> .....	40
Utworzenie komórki personalnej .....	40
Przekazanie uprawnień i odpowiedzialności za zarządzanie ludźmi kierownikom liniowym .....	47
Outsourcing .....	55
<b>Rozdział 4. Rekrutacja i selekcja</b> .....	64
Samodzielnie czy z pomocą agencji doradztwa personalnego? .....	67
Opis stanowiska pracy .....	68
Charakterystyka osobowa i profil kandydata .....	70
Opracowanie ogłoszenia .....	74
Analiza życiorysów i listów motywacyjnych .....	75
Formularze aplikacyjne .....	80
Prowadzenie wywiadów telefonicznych .....	82
Testy psychologiczne .....	84
Rozmowy kwalifikacyjne .....	86
Sprawdzanie referencji kandydata .....	100

---

<b>Rozdział 5. Rozwój i doskonalenie pracowników</b> .....	103
Rekrutacja wewnętrzna – możliwość kariery zawodowej w firmie .....	105
Adaptacja zawodowa.....	108
Analiza potrzeb szkoleniowych.....	112
Szkolenia na stanowisku pracy .....	115
Szkolenia poza stanowiskiem pracy .....	117
Ocena programu szkoleniowego.....	122
<b>Rozdział 6. Motywowanie i wynagradzanie pracowników</b> .....	131
Krótki przegląd teorii motywacji .....	131
Wnioski dla praktyki zarządzania .....	137
Kształtowanie systemu wynagrodzeń .....	145
Praca w małej firmie a poziom motywacji pracownika.....	156
<b>Rozdział 7. Ocenianie pracowników</b> .....	158
Cele i warunki oceny.....	158
Prowadzenie rozmów oceniających.....	160
Kryteria oceny.....	164
Możliwość zastosowania oceny 360-stopniowej w warunkach małej firmy.....	170
Przeгляд metod oceny .....	175
<b>Rozdział 8. Rozstanie z pracownikiem</b> .....	186
Zwolnienia spowodowane negatywną oceną pracy.....	187
Zwolnienia spowodowane koniecznością zmniejszenia liczby personelu .....	193
Rozstanie z inicjatywą pracownika .....	199
<b>Bibliografia</b> .....	207
<b>Indeks</b> .....	215

---

## O autorce

---

**Małgorzata Sidor-Rządkowska** – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego, profesor na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Od kilkunastu lat współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi zajęcia gościnne w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006, 2013, 2015), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014), *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (Wolters Kluwer 2018).

Małgorzata Sidor-Rządkowska jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningowych. Specjalizuje się w superwizji procesów coachingu i mentoringu.

Pełni funkcje przewodniczącej jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR, przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, jest członkiem komitetu oceniającego



firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, była też prelegentem na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych.

W roku 2011 magazyn „Nowoczesna Firma” poprosił przedstawicieli branży personalnej o odpowiedź na pytanie, kto ich zdaniem wywarł największy wpływ na kształtowanie zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Małgorzata Sidor-Rządkowska znalazła się w gronie najczęściej wymienianych osób (por. *20 lat HR w Polsce. Wewnętrzna siła i pasja – naukowcy, politycy, doradcy i praktycy, którzy kształtowali oblicze polskiego HR-u*, magazyn „Nowoczesna Firma”, kwiecień 2011).

---

# Wstęp

---

Z przyjemnością oddaję w ręce Czytelników trzecie wydanie książki poświęconej kierowaniu ludźmi w małych firmach. Towarzyszy mu, jak zwykle nowemu wydaniu każdej książki, wiele dylematów. Opisywanie ich wszystkich zajęłoby zbyt dużo miejsca; ograniczę się do stwierdzenia, że jeden z najważniejszych dotyczył tytułu. Pozostawić dotychczasowy czy wprowadzić nowy, pełniej oddający współczesne tendencje? „Zarządzanie personelem w małej firmie”, „Zarządzanie zasobami ludzkimi w małej firmie” czy „Zarządzanie kapitałem ludzkim w małej firmie”?

Zagadnienia związane z kierowaniem pracownikami określane są zwykle w literaturze przedmiotu mianem zarządzania zasobami ludzkimi. Terminowi temu od początku towarzyszyły głosy krytyczne związane z dwoma członami tej nazwy – „zarządzanie” oraz „zasoby”. Peter Drucker podkreślał, że w odniesieniu do ludzi należałoby raczej mówić o wywieraniu wpływu; autorowi temu przypisuje się powiedzenie, że „zarządzać można przedmiotami, ludziom trzeba przewodzić”. Druckerowi wtóruje Tadeusz Oleksyn (2016, s. 133) pisząc, że „słowo »zarządzanie« jest nieadekwatne do istoty i ducha nowoczesnego HRM”. Kwestionowane bywa także określenie „zasób” jako termin uprzedmiotawiający pracownika. Aleksy Poczowski, odrzucając ten zarzut, twierdzi wprawdzie, iż termin *zarządzanie zasobami ludzkimi* nie oznacza, że ludzie są zasobem, lecz że dysponują zasobem, który stanowi ich wiedza i umiejętności; głos ten wydaje się jednak słabo słyszalny. Pojawia się tendencja, aby zastępować termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” innymi określeniami, z których najpopularniejszym staje się „zarządzanie kapitałem ludzkim”.

Przyznam, że irytują mnie nieco nieustanne debaty na temat wzajemnych relacji terminów takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, HR, zarządzanie kapitałem społecznym, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie personelem, zarządzanie pracą, gospodarowanie pracą, zarządzanie ludźmi, zarządzanie potencjałem społecznym i wiele innych. Zdają się one bowiem interesować jedynie wąskie grono teoretyków. Chęć uniknięcia słów „zarządzanie” i „zasoby” może prowadzić na naukowe i zdroworozsądkowe manowce. Przykładem jest zgłoszenie przez

uczestnika jednej z konferencji poświęconych omawianym zagadnieniom propozycji, aby zacząć posługiwać się terminem „przewodzenie kapitałowi ludzkiemu”.

W obecnym wydaniu zdecydowałam się pozostawić tytuł *Zarządzanie personelem w małej firmie* jako sformułowanie w największym stopniu podkreślające praktyczny aspekt omawianych zagadnień. Jest to też zgodne z przekonaniem, jakie od początku towarzyszy tej książce, trafnie wyrażonym przez Johna Stredwicka (2009, s. 7), iż „dla małych firm czasami ludzie są *jedynym* prawdziwym kapitałem i podejmując decyzje, powinno się brać ich pod uwagę w pierwszej kolejności, a nie w ostatniej”.

Sformułowanie tytułu wymagało wyboru jednego z określeń; w treści książki przywoływane terminy pojawiają się jednak zamiennie, chociażby ze względów stylistycznych. Warto też podkreślić, że obszerny temat publikacji zmusił mnie do pominięcia niektórych zagadnień i uproszczenia pozostałych. Dotyczy to zarówno omawianych w książce metod i narzędzi, jak i – sygnalizowanych już – kwestii terminologicznych. W trakcie przygotowywania trzeciego wydania towarzyszyła mi, podobnie jak poprzednio, świadomość, że poruszam się w ten sposób na granicy dopuszczalności uproszczeń, a być może nawet granicę tę przekraczam. Pozytywna reakcja zarówno środowiska akademickiego, jak i praktyków zarządzania, na poprzednie wydania tej książki spowodowała jednak, że ponownie zdecydowałam się na taki zabieg – w przeciwnym razie ogromna część publikacji musiałaby się składać z rozważań o charakterze terminologicznym.

Niezmiennym pozostaje fakt, że jedną z barier ograniczających rozwój omawianej grupy firm są trudności związane z kierowaniem ludźmi. Wciąż aktualne jest więc pytanie, jak powinno przebiegać zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie. Już sam sposób sformułowania tego pytania budzi wątpliwości, sugeruje bowiem, że istnieje jakiś wzorzec postępowania, którym powinni się kierować zarządzający wspomnianym przedsiębiorstwem. Tymczasem każde małe przedsiębiorstwo (podobnie jak duże) ma swoją specyfikę; warunkiem sukcesu jest dopasowanie przyjętych modeli działania do konkretnych potrzeb i uwarunkowań.

Prezentowana książka stanowi przegląd rozwiązań dotyczących prowadzenia polityki personalnej w małej firmie. Które z nich okażą się możliwe do zastosowania w warunkach konkretnego przedsiębiorstwa? Na to pytanie mogą odpowiedzieć tylko ludzie nim zarządzający.

Mała firma nie jest miniaturą dużej organizacji. Znane stwierdzenie J.A. Welsha i J.F. White'a: „*Small business is not a little big business*” to nie tylko zręczna gra słów, ale rzeczywistość funkcjonowania omawianej grupy przedsiębiorstw.

„Małe jest piękne” – to jedno z często powtarzanych powiedzeń. Czytając niektóre wypowiedzi poświęcone MŚP, trudno wręcz oprzeć się wrażeniu,

że małe firmy są synonimem kreatywności i innowacji, natomiast duże – rutyny i biurokratycznych procedur. Ten sposób myślenia jest mi zupełnie obcy. Przecistawianie sobie różnych grup przedsiębiorstw nie ma sensu. Powinny one raczej współpracować ze sobą i wspierać się wzajemnie, zgodnie ze słowami R. Thurika (Dominiak 2005, s. 254): „*Small is beautiful, large is powerful and together they are wonderful*”.

Małgorzata Sidor-Rządkowska  
m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Warszawa, wrzesień 2019



# Pojęcie małej firmy

---

W literaturze przedmiotu nie sposób wskazać jednolitej, powszechnie przyjętej definicji małego przedsiębiorstwa. Ze względu na charakterystyczny dla wielu tych podmiotów dynamiczny rozwój ustalenie ścisłej granicy między firmą małą a średnią bywa zadaniem bardzo trudnym. Dlatego zwykle mówi się o grupie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), odróżniając je od dużych organizacji. W obowiązującej rekomendacji Komisji Europejskiej wydzielone zostały następujące klasy firm tworzących sektor MŚP (por. Stawasz i in. 2018, s. 18):

- *Bardzo małe firmy* – liczba zatrudnionych: 0–9 osób, roczny obrót (lub roczna suma bilansowa – kryteria alternatywne) nieprzekraczający 2 mln euro. W ramach tej grupy wyodrębnia się firmy samozatrudniające (0 zatrudnionych) oraz mikrofirmy (zatrudnienie: 1–9 osób).
- *Małe firmy* – liczba zatrudnionych 10–49, roczny obrót nieprzekraczający 7 mln euro lub roczna suma bilansowa nieprzekraczająca 10 mln euro. W ramach tej grupy wyodrębnia się firmy zatrudniające 10–19 osób oraz 20–40 osób.
- *Średnie firmy* – zatrudnienie 50–49 osób, roczny obrót do 50 mln euro lub roczna suma bilansowa do 43 mln euro. W ramach tej grupy wyodrębnia się firmy zatrudniające 50–99 osób, 100–199 osób i 200–249 osób.

W klasyfikowaniu podmiotów do omawianej grupy małych i średnich firm konieczne jest przy tym spełnienie warunku niezależności (do 25% obcych udziałów). Proponowana klasyfikacja przyjęta została także w Polsce, w ustawie z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie gospodarczej (Stawasz i in. 2018, s. 18).

Przedstawione powyżej kryteria, oparte głównie na liczbie pracowników, mimo że są zgodne z zaleceniami Komisji Europejskiej i szeregiem innych przepisów, budzą wątpliwości. Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że „fabryka samochodów zatrudniająca 250 pracowników z pewnością jest fabryką bardzo małą, zaś salon kosmetyczny zatrudniający 50 osób jest zakładem ogromnym” (Oleksyn 2016, s. 124).

Trudności związane z analizowaniem problematyki małych firm zwiększa fakt, że wątpliwości budzi samo określenie „wielkość zatrudnienia”. Jak podkreśla J. Strużyńska (2002, s. 19):

Kiedyś liczba ta była dość łatwo weryfikowalna. Status pracownika w powszechnej opinii miała osoba, z którą zawarto umowę o pracę. Jednak zmiany form współpracy firm, powstawanie sieci kooperantów, podwykonawców, stałych partnerów (agentów, agentów itp.), sprawę nieco skomplikowały [...]. Możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której mała firma nie ma ani jednego pracownika, a jednak na jej rzecz lub właściciela pracuje kilka lub kilkanaście osób. [...] Wobec takiej możliwości sztywne trzymanie się kodeksowej interpretacji pracownika zawęża znacznie pole analizy. [...] Do niedawna uznawano, [...] że organizacje są tym potężniejsze, im więcej zatrudniają osób. Jednak ten sposób myślenia zawodzi wobec współczesnych tendencji do budowania organizacji wirtualnych, sieci małych kooperujących partnerów, niezależnych specjalistów, pracowników wiedzy i tym podobnych przejawów nowych form pracy i organizacji.

Kryteria oparte na wielkości zatrudnienia, wielkości obrotu czy wysokości sumy bilansowej mają charakter ilościowy. W rozważaniach dotyczących charakterystyki małych firm często stosowane bywają także kryteria jakościowe, takie jak samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela, nieskomplikowana struktura organizacyjna, szybkość i elastyczność działania itp. Próbę podziału przedsiębiorstw na małe, średnie oraz duże ze względu na kryterium jakościowe przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Klasyfikacja przedsiębiorstw według kryteriów jakościowych

Obszary zarządzania	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
System zarządzania:		
Funkcje kierownicze pełni (pełnią)	właściciel-przedsiębiorca	menedżerowie
Rola planowania	prawie żadna	decydujące znaczenie
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Podejmowanie decyzji grupowych	występuje bardzo rzadko	występuje często
Zbyt:		
Rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku	niejednolita	dobra
Procesy produkcyjne:		
Rodzaj produkcji	pracochłonna	kapitałochłonna
Podział pracy	niski	wysoki
Rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne

Możliwość obniżki kosztów	niewielka	wysoka
Badania i rozwój:		
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych wyodrębnionych działów	stałe działy
Rozwój nowych produktów i technologii	zorientowany na potrzeby konsumentów	w ścisłym związku z prowadzonymi badaniami
Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa:		
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	mocna
System zaopatrzenia materiałowego	oparty na zamówieniach	oparty na umowach długoterminowych
Finanse:		
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny lub wąskiego grona osób	przy współdziale rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	żaden, przez co możliwości finansowe ograniczone	swobodny, wielostronne możliwości finansowe
Kadry:		
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Zatrudnienie absolwentów szkół wyższych	nieznaczne	w szerokim zakresie
Kontakty z pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

Źródło: M. Stolarek, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Warszawa 2008, s. 51–52.

Rozgraniczenie kryteriów ilościowych i jakościowych tylko pozornie jest jednoznaczne. Jak wskazuje Piotr Dominiak (2005, s. 27):

Wielkość (rozmiar) przedsiębiorstwa jest kategorią ilościową. Jednak [...] zmiany wielkości prowadzą do przemian jakościowych. Dopiero suma (wypadkowa) jednych i drugich wpływa na zmiany wyników, zachowań, roli poszczególnych firm. W elekcie mamy do czynienia z:

- 1) problemem doboru kryteriów – ich liczby, struktury (ilościowe/jakościowe) i konfiguracji;
- 2) kwestią mierników (w przypadku kryteriów ilościowych) i sposobów ocen (w przypadku kryteriów jakościowych);
- 3) problemem określania progów/pułapów (kryteria ilościowe) i granic (punktów krytycznych), których przekroczenie powoduje zmianę zakwalifikowania firmy do innej klasy wielkości.

Małe przedsiębiorstwo może więc zostać określone za pomocą:

- a) kryteriów ilościowych,
- b) kryteriów jakościowych,
- c) kryteriów mieszanych (podejście to bywa nazywane „multikryteryjnym”).



Książka zawiera przegląd rozwiązań dotyczących prowadzenia polityki personalnej w małej firmie. Każde przedsiębiorstwo ma wprawdzie własną specyfikę i nie istnieje jeden wzorzec postępowania, którym powinni się kierować właściciele, jednak możliwe i pożądane jest dopasowanie prezentowanych tu modeli działania do konkretnych potrzeb, uwarunkowań i okoliczności małych organizacji.

W trzecim już wydaniu tej publikacji autorka skupia się na następujących zagadnieniach:

- rekrutacja i selekcja – wybór sposobu ich przeprowadzenia i szczegóły postępowania,
- rozwój i doskonalenie pracowników – adaptacja i kariera zawodowa w firmie, szkolenia,
- motywowanie i wynagradzanie personelu – teorie motywacji a praktyka zarządzania,
- kształtowanie systemów wynagrodzeń,
- systemy ocen – kryteria, przegląd metod, prowadzenie rozmów oceniających,
- rozstanie z pracownikiem jako sprawdzian kultury organizacyjnej – postępowanie przy zwalnianiu zatrudnionych.

Opisane modele działania i przytaczane wyniki badań stanowią ciekawe tło dla prezentowanych zagadnień, odwołanie się zaś do konkretnych przykładów z dzisiejszej polskiej rzeczywistości gospodarczej zwiększa praktyczną przydatność książki.

Publikacja stanowi cenne źródło wiedzy nie tylko dla właścicieli małych firm, lecz także dla menedżerów wszystkich szczebli, dyrektorów i pracowników działów personalnych, jak również dla osób naukowo zajmujących się problematyką zarządzania kapitałem ludzkim.



9788381872515 W03P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-251-5



9 788381 872515

wydanie III