

# Planowanie zadań pracowników w mikroprzedsiębiorstwie

## Daniel Tochwin

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: d.tochwin@student.pb.edu.pl

## Szymon Bieluczyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: bieluczyks@wp.pl

## Streszczenie

Problematyka struktury mikroprzedsiębiorstwa koncentruje się na planowaniu zadań pracowników. W artykule przedstawiono rozważania na temat formy zarządzania pracownikami, określania celów organizacji oraz ich wytyczania. Na podstawie literatury wyodrębniono techniki sprzyjające zarządzaniu, opisy określające cele oraz metody planowania zadań. Następnie w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie w formie wywiadów oraz interpretacji dokumentów archiwalnych została przeprowadzona analiza jakości realizacji prac firmy.

## Słowa kluczowe

zarządzanie, marketing, mikroprzedsiębiorstwo, planowanie pracy

## Wstęp

Każda forma przedsiębiorstwa niesie za sobą wyzwania oraz ryzyko, któremu trzeba stawić czoła, aby działalność spełniała oczekiwania przedsiębiorcy, a co ważniejsze spełniała oczekiwania klientów. W zestawieniu mikroprzedsiębiorstwa z przedsiębiorstwem dużym bądź średnim, postawione są wymagania zupełnie innej skali. W dużych firmach proces optymalizacji pracy oraz planowania zadań jest dosyć sztywny, określony ramami czasowymi. Mikroprzedsiębiorstwo w tym przypadku cechuje większa elastyczność czasowa, jak również elastyczność przydzielania zadań pracownikom w zależności od ich kompetencji.

Celem artykułu jest diagnoza metod organizacji pracy mikroprzedsiębiorstwa oraz sposobu przydzielenia zadań pracownikom. Problem badawczy dotyczył efektywnego planowania zadań w mikroprzedsiębiorstwie. W celu rozwiązania problemu, zostały przeprowadzone badania jakościowe w postaci wywiadu ustrukturyzowanego oraz analizy dokumentów archiwalnych.

## 1. Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem

Przedsiębiorstwo stanowi zespół ludzi, środków materialnych i finansowych powołanych do prowadzenia określonej działalności gospodarczej i wyodrębnionych pod względem techniczno-usługowym, techniczno-produkcyjnym, przestrzennym, organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym [Altkorn, Strużycki, 1994, s. 13] W ostatnich latach niezwykle dynamicznie rozwija się sektor mikroprzedsiębiorstw generując wiele miejsc pracy. Na koniec 2016 r. w przedsiębiorstwach pracowało 9,7 mln osób. Dla blisko 69% wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach miejscem pracy był sektor MSP [Skowrońska, Tarnawa, 2018, s. 6].

Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem wymaga od przedsiębiorcy dużej elastyczności w obszarze zadań, które realizuje. Wszelkie oferty, projekty, a co najważniejsze realizacje wykonywane przez pracowników, kształtują wizerunek przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby nie tylko pracodawca, ale również pracownik trafnie dostrzegał priorytety organizacji w określonym czasie. Aby osiągnąć ten cel, należy właściwie zarządzać zasobami ludzkimi, tworząc odpowiednie danemu przedsiębiorstwu schematy realizacji zadań. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi określa wszystkie aspekty zatrudnienia pracowników i zarządzania nimi. Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy decyzji i działań kadry kierowniczej, mających wpływ na charakter relacji pomiędzy organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami [Armstrong, 2011, s. 26].

Zarządzanie zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwie znacząco różni się od zarządzania zasobami ludzkimi w średnim przedsiębiorstwie. Aby to zrozumieć, należy przyjrzeć się definicji mikroprzedsiębiorstwa przedstawionej w Rozporządzeniu Komisji Wspólnot Europejskich nr 800/2008:

- „mikroprzedsiębiorstwa to podmioty gospodarcze, które zatrudniają mniej niż 10 pracowników oraz osiągają roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, usług i wyrobów nieprzekraczający (równowartość w złotych) 2 milionów euro”;
- „średnie przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub roczna suma bilansowa

nie przekracza 43 milionów euro. Jeżeli firma posiada więcej niż 25% udziałów, akcji lub głosów to jest klasyfikowana jako firma duża” [Rozporządzenie..., 2008].

Różnica polega na ilości zatrudnionych pracowników w mikroprzedsiębiorstwie oraz w średnim przedsiębiorstwie. Niesie to wyzwanie poprawnego zarządzania ludźmi oraz sporządzenia planu pracy, który w średnim przedsiębiorstwie, tudzież w dużej firmie, polega na sztywnym obciążeniu zajęciami poszczególnych pracowników w odniesieniu do ich kwalifikacji. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwie zarządzanie wymaga elastyczności spowodowanej ograniczoną liczebnością pracowników, co wiąże się z możliwością wykonywania różnych zadań o odmiennych cechach w przedziale dziennym bądź tygodniowym, takich jak: obsługa magazynu, montaż czy wykonanie jakiegoś projektu. Małe przedsiębiorstwa zarządzane są głównie przez ich właścicieli (założycieli), którzy często nie posiadają odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego. Małe firmy kierują się w swym działaniu głównie intuicją [Dudzik-Lewicka, 2012, s. 126].

W literaturze spotyka się wiele prób opisujących techniki zarządzania pracownikami. A. Poczrowski w swojej książce przedstawia kilka technik sprzyjających procesowi zarządzania pracownikami oraz planowania pracy. Jedną z nich jest model harzburski, który jest uniwersalną techniką kierowania ludźmi przewidzianą do wykorzystania we wszystkich typach organizacji mających zhierarchizowane struktury, u której podstaw znajduje się obraz człowieka samodzielnego w myśleniu i działaniu. Główną zasadą w tym modelu przyjmuje się delegowanie odpowiedzialności, co w praktyce oznacza, że określone obszary zadaniowe powinny być przekazywane wraz z kompetencjami i osobistą odpowiedzialnością na niższe szczeble w hierarchii. Przełożony, który jest odpowiedzialny za określony obszar zadaniowy, ponosi odpowiedzialność kierowniczą, a pracownik – odpowiedzialność za podejmowane przez siebie działania. Ogólne zlecenia kierownicze są ujęte w formie księgi organizacyjnej i obejmują: wyjaśnienie istoty kierowania współuczestniczącego, określenie delegacji odpowiedzialności jako istoty kierowania, obowiązki pracownika wobec pracownika, odpowiedzialność kierowniczą i wykonawczą, drogę służbową, nadzór i kontrolę, stosowanie krytyki uznania oraz zasady informowania. [Poczrowski, 2008, s. 185].

Kolejną z metod prezentowanych przez Poczrowskiego jest technika zarządzania przez cele. Polega ona na umożliwieniu pracownikom partycypowania w ustalaniu celów w ich obszarze działania oraz stworzeniu im określonej swobody w doborze sposobów i środków realizacji tych celów, których stopień osiągnięcia stanowi podstawę oceny ich rezultatów pracy. Do głównych celów tej techniki zarządzania

należą: osiągnięcia celów organizacji przez umożliwienie pracownikom współdziałania w określaniu spełnianych przez nich zadań, ukierunkowaniu pracowników na osiąganie przyjętych celów oraz ich nagradzanie w zależności od stopnia osiągnięcia celów: mierzenie efektów pracy, identyfikacja problemów obniżających sprawność organizacji. Technika zarządzania przez cele może w praktyce przybierać różne formy uwzględniające specyfikę danej firmy. Punktem wyjścia w procesie zarządzania przez cele jest opracowanie planów strategicznych organizacji, określających m.in. misję firmy oraz główne cele strategiczne. Cele strategiczne to długofalowe cele, szczególnie ważne dla rozwoju organizacji, wyznaczające pole konkretnych działań i przedsięwzięć opisywane przez cele taktyczne i operacyjne [Krupski, 2004, s. 17].

Następnym etapem jest sformułowanie szczegółowych celów organizacyjnych, które powinny być funkcjonalne względem celów strategicznych i wspierać ich osiąganie. Zasadniczym elementem tego procesu jest ustalenie celów indywidualnych które muszą być zgodne z celami komórki organizacyjnej [Pocztowski, 2008, s. 184].

Proces określania celów opisuje również A. Wróblewska [2017, s. 6] odnosząc się do zasady SMART, według której poprawnie sformułowane cele powinny charakteryzować się cechami:

- *Specific* – sprecyzowany, konkretny, szczegółowy i dobrze zdefiniowany; przekazuje informacje wprost wskazując na pożądaną wynik. Dobrze sformułowany cel powinien komunikować, co przełożony chciałby, aby się zdarzyło i jaką ma wizję stanu docelowego;
- *Measurable* – mierzalny; to taki cel, którego realizację jesteśmy w stanie monitorować i mierzyć;
- *Achievable* – osiągalny; cele nie mogą być zbyt trudne do osiągnięcia, bo wtedy podwładni tracą motywację. Nie mogą też być zbyt łatwe, bo wówczas nie stanowią wyzwania. Jeśli cele są zbyt odległe w czasie, przełożonym trudno jest zmotywować siebie i podwładnych do ich realizacji;
- *Ambitious* – ambitny; cel nie może być również zbyt łatwy do osiągnięcia, musi stanowić wyzwanie dla pracowników i motywować ich do działania.
- *Realistic* – realistyczny; to taki cel, który da się osiągnąć za pomocą posiadanych zasobów. Osiągnięcie każdego celu strategicznego organizacji wymaga zasobów, takich jak kompetencje pracowników, środki finansowe, wyposażenie, procedury, itp.;
- *Relevant* – istotny (dla organizacji). To kryterium jest szczególnie ważne z punktu widzenia ZPC, dotyczy priorytetów organizacji i powiązania działań pracownika z jej strategią;

- *Time-Bound* – określony w czasie; oznacza to, że cel ma mieć wyraźnie sformułowany termin realizacji. Terminy, same w sobie, mają bardzo dużą moc motywacyjną, natomiast ich brak zmniejsza motywację.

Pocztowski [2008, s. 186] wyróżnia również inne techniki kierowania ludźmi, m.in.:

- zarządzanie przez delegacje, delegowanie uprawnień czyli przez podział pracy polegający na delegowaniu zadań i uprawnień, i odpowiedzialności;
- zarządzanie przez wyjątki polegające na odciążeniu wyższych szczebli zarządzania z zadań rutynowych; niższe szczeble zajmują się typowymi zadaniami, zaś wyższe szczeble koncentrują się głównie na sytuacjach nietypowych;
- zarządzanie przez współdziałanie czyli przez przekazywanie podejmowania decyzji w dół hierarchii, informowanie personelu oraz wzmacnianie identyfikacji z firmą;
- zarządzanie przez motywację polegające na pobudzaniu pracowników oraz ich angażowaniu w sprawę firmy.

Dobrze prosperujące mikroprzedsiębiorstwo charakteryzują się mnogą ilością zadań, których termin wykonania zazwyczaj jest napięty oraz krótki. Takie zjawisko wiąże się nieraz z obciążaniem pracownika kilkoma zadaniami różniącymi się w swojej charakterystyce. Aby temu sprostać niezbędne jest rozłożenie przydzielanych pracownikowi zadań w taki sposób, aby mógł zrealizować konkretne punkty w danym czasie. Narzędziem regulującym może być harmonogram planowania. W literaturze przedstawiono zarys metody tworzenia harmonogramów i planów działań, które są ważnym elementem we własnym systemie planowania. Plan może być sporządzony na miesiąc, tydzień, dzień lecz każde działanie podjęte bez planu kryje załączek wszelkiego niepowodzenia. Aby tego uniknąć można posłużyć się metodą TRZOS. Nazwa pochodzi od akronim słów [Konieczna, 2013]:

- T – terminy zadań spisać;
- R – ramy czasowe uwzględnić;
- Z – zaplanować rezerwy czasu;
- O – ograniczyć inne działania;
- S – skontrolować rezultaty.

## 2. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było określenie sposobu planowania zadań w mikroprzedsiębiorstwie. Do badania wykorzystano techniki jakościowe. Przeprowadzono dwa wywiady ustrukturyzowane z właścicielem firmy oraz pracownikiem

odpowiedzialnym za obsługę klienta. Wywiady posłużyły poznaniu oraz sprawdzeniu sytuacji panującej w przedsiębiorstwie. Pytania dotyczyły: struktury firmy, technik planowania prac, kryterium przydzielania obowiązków, elastyczności zadań, sposobu określania celów oraz problemów napiętych terminów. Dodatkowo przeanalizowane zostały dokumenty archiwalne opisujące przeprowadzone realizacje w wybranym okresie na przestrzeni lat 2016-2018. Analiza dokumentów posłużyła zweryfikowaniu jakości pracy przy obecnym zatrudnieniu oraz skuteczności intuicyjnych metod kierowania ludźmi wykorzystywanych przez właściciela firmy, organizowania planu pracy oraz dzielenia obowiązków.

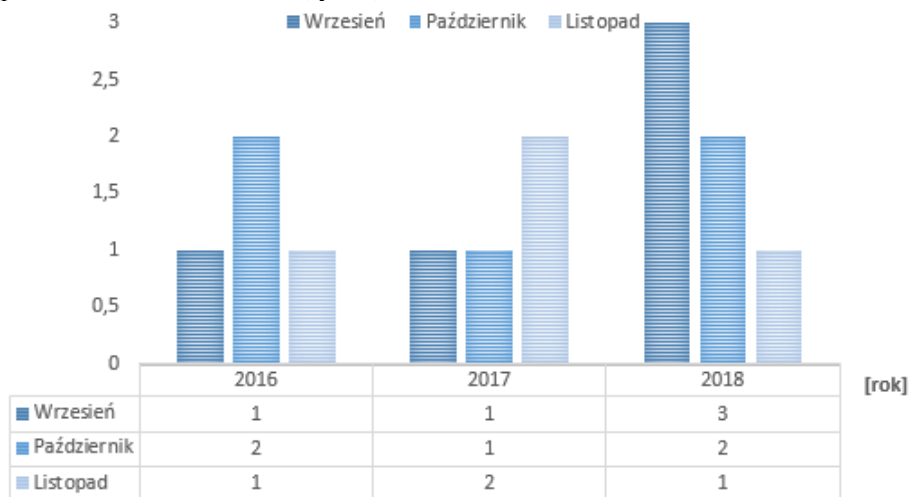
### 3. Wyniki badań

Podmiotem przeprowadzonych badań jest białostocka firma handlowo-usługowa Market-System, powstała w 2010 roku. To mikroprzedsiębiorstwo zajmujące się projektowaniem powierzchni sklepowych, dystrybucją mebli chłodniczych oraz akcesoriów sklepowych. W asortymencie firmy znajdują się meble ze stali nierdzewnej urządzenia mrozące, chłodnicze jak również akcesoria gastronomiczne. Firma jest jednym z największych dystrybutorów sprzętu chłodniczego oraz gastronomicznego w regionie. Tworzą ją właściciel oraz 3 pracowników specjalizujących się w określonych zadaniach. „Jeden z pracowników odpowiedzialny jest za obsługę klienta, dwóch pozostałych wykonuje zadania typowo techniczne, z czego jeden z nich jest w swoim rodzaju koordynatorem do prac technicznych przy montażach, bądź pracach magazynowych” [właściciel firmy]. Przy przydzielaniu zadań wykorzystywane są intuicyjnie podstawy techniki harzbuskiej oraz techniki zarządzania przez cele. „Zdecydowanie przy przydzielaniu zadań kierujemy się kompetencjami pracownika, który musi wykazać wiedzę w danym temacie. Po przydzieleniu pracownikom zadań do wykonania, należy określić strategiczne plany organizacji, tj. misja firmy oraz główne cele strategiczne, jak również szczegółowe” [właściciel firmy]. Mimo przydzielanych obowiązków odnoszących się do umiejętności pracownika, firma praktykuje elastyczność wykonywania zadań. „Jak już wspomniałem każdego pracownika cechują pewne kompetencje, na podstawie których definiowany jest zestaw zadań. Nie wyklucza to jednak pewnych odstępstw od tej reguły, szczególnie w przypadkach napiętych terminów” [właściciel firmy]. W przedsiębiorstwie, z racji występującej elastyczności zadań, nie funkcjonują opisy poszczególnych stanowisk, są wyznaczone strefy między pracownikami technicznymi a pracownikiem zajmującym się sprawami klientów. Z naukowego punktu widzenia poleca się przypisywanie stanowisk w firmach, określając w ten sposób konkretne preferencje pracowników oraz ich obowiązki. Praktyka jest dosyć zbliżona, mianowicie

wyróżnione są stanowiska dla konkretnych pracowników, niekoniecznie z sztywnym podpisaniem stanowisk. „Mamy wyróżnione stanowiska dla konkretnych pracowników, nie są one w żaden sposób przypisane ale widoczne i rozpoznawalne w swojej charakterystyce” [właściciel firmy]. Jest to spowodowane dopuszczanym podziałem obowiązków w przypadku napiętych terminów, wówczas wszyscy pracownicy koncentrują się na sprawie najpilniejszej. Jest to wcześniej wspomniana elastyczność zadań, występująca sporadycznie, ale warta uwzględnienia. „W przypadku napiętych terminów elastyczność wykonywania zadań jest bardzo ważna, zarówno pracownik od spraw obsługi klienta oraz ja angażujemy się w wykonanie danego zlecenia. Przykładem mogą być wyjazdy służące realizacji projektów w różnych miejscach. Bywa, że występują wspólne prace na magazynie w celu zredukowania czasu przeznaczanego na wykonanie danego zadania” [właściciel firmy]. Firma korzysta również z outsourcingu w postaci księgowości oraz z usług podwykonawców- stolarzy i chłodniarzy. „Wydzieliliśmy z organizacji część zadań, mianowicie księgowych, stolarskich oraz chłodniczych. Korzystamy z usług naszych niezawodnych partnerów” [właściciel firmy]. Planowanie zadań dzieli się na długoterminowe oraz krótkoterminowe. Jest ono uzależnione od statusu inwestora. „Najważniejszym aspektem jest status inwestora, to znaczy, czy jest on priorytetowym klientem, czy okazjonalnym. Następnie trzeba brać pod uwagę możliwości firmy dostawczej. Na tej podstawie tworzona jest kolejność wykonywania prac” [właściciel firmy]. Dodatkowo planowanie zadań odbywa się na zasadzie określenia priorytetowych celów. „Nie kierujemy się czymś takim jak SMART. Jest to owszem pomocne narzędzie, ale wykorzystywane tylko częściowo w naszej firmie do określenia osiągalności zadania oraz możliwości jego realizacji” [właściciel firmy]. Z praktycznego punktu widzenia koncepcja SMART wykorzystana jest częściowo. Dotyczy osiągalności zadania oraz możliwości jego realizacji, mianowicie, czy jest ono do zrealizowania w danym czasie i przy danym obciążeniu pracowników. Następnie możliwe do zrealizowania zlecenia zapisywane są na białej tablicy w biurze w kwestii przypomnienia. „W przypadku harmonogramu można powiedzieć, że taki schemat ma miejsce w innej formie, przeważnie jest to biała tablica, na której rozpisujemy obowiązki na dany tydzień, albo dzień w celu przypomnienia, uporządkowania zadań przedsiębiorstwa. Pomocna jest również notatka z przypomnieniem, przekazywana drogą elektroniczną” [pracownik do spraw obsługi klienta]. Nie istnieje harmonogram pracy drukowany co miesiąc. To rzecz zbędna przy 3 pracownikach, a wszelkie zadania krótkoterminowe wykonywane są na bieżąco, długoterminowe zaś widnieją na tablicy, ewentualnie w postaci notek na komputerze. Przy 3 pracownikach i spiętrzonych realizacjach, ważnym aspektem jest kontrolowanie

prac, weryfikacja wykonanych zadań przebiega w prosty sposób. „Ocena pracownika odbywa się na weryfikacji postawionych mu celów. Dowodem potwierdzającym są przeważnie zdjęcia z realizacji, czasem konsultacja z inwestorem, spisanie i przekazanie informacji zwrotnej. Bywa że podczas prac magazynowych przeprowadzam nadzór osobiście, jest on jednak okazjonalny, gdyż po pewnym czasie współpracy z pracownikami należy powierzać im ważne zadania oraz odpowiedzialność za nie. Pozwala to na budowanie zaufania” [właściciel firmy].

Dodatkowo, w celu zweryfikowania jakości pracy przy obecnym zatrudnieniu oraz sprawdzeniu, czy stosowane metody planowania są skuteczne przeanalizowany został dokument archiwalny odnoszący się do realizacji montażu wyposażenia sklepów w latach 2016-2018 (rys. 1).



**Rys. 1.** Liczba zaprojektowanych sklepów w latach 2016-2018 (okres jesienny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo Market-System

Analiza dotyczy całościowej realizacji wyposażenia sklepów w okresie jesiennym. To najbardziej intensywny okres pod kątem realizacji projektów wyposażenia sklepów. Wrzesień 2016 roku charakteryzował się realizacją jednego pełnego obiektu sklepowego. Październik był miesiącem, w którym kumulowały się dwie realizacje. Listopad był już odciążony – przedsiębiorstwo pracowało tylko nad jednym projektem. Okres od września do listopada 2017 roku cechował się tym samym obciążeniem realizacji montażowych co w 2016 roku, z różnicą nałożenia ze sobą



zadań w listopadzie. Rok 2018 wyróżniał się dynamicznym wzrostem prac montażowych. Wrzesień charakteryzował się bardzo dużym obciążeniem prac, niektóre z nich były prowadzone z przesunięciem w czasie. W październiku następowało również spiętrzenie prac. Listopad wzorem lat poprzednich wyróżniał się obniżeniem intensywności zadań. Niektóre projekty, ze względu na przesunięcie terminów dostaw, czy prac remontowych zostały wydłużone aż do grudnia. Analizując trzy lata, w których zaobserwowano tendencję wzrostową, charakterystyczną dla tego typu realizacji przy stałym zatrudnieniu, wnioskować można, że mikroprzedsiębiorstwo radzi sobie z rosnącym zapotrzebowaniem na prace bez dodatkowego zatrudnienia. Może to być efekt dobrej jakości planowania zadań oraz ich terminowe wykonywanie. Pomimo występującej elastyczności, system pracy w firmie jest uzasadniony i funkcjonalny. Liczba reklamacji jest bardzo niska i dotyczy głównie używanego sprzętu chłodniczego dostępnego w ofercie firmy. Rosnąca tendencja realizacji na przestrzeni lat dowodzi, iż obecny system pracy jest sprawny. Można jednak przewidywać, iż wraz z dalszym wzrostem zamówień będzie potrzebował modyfikacji, zatrudnienia dodatkowych osób w celu odciążenia zatrudnionych pracowników.

## **Podsumowanie**

Artykuł został poświęcony problematyce planowania zadań w mikroprzedsiębiorstwie, wyróżniającym się tendencją wzrostową realizacji projektów przy stałym poziomie zatrudnienia niezmiennym od 5 lat. Z wywiadów wynika że przy przydzielaniu zadań przedsiębiorca kieruje się intuicją, wykorzystując podstawy technik zarządzania przez cele oraz modelu harzburckiego. Z pierwszej techniki przedsiębiorstwo wykorzystuje sposób ukierunkowania pracowników na osiąganie przyjętych celów oraz nagradza ich w zależności od stopnia osiągnięcia celów. Z modelu harzburckiego wykorzystuje delegowanie odpowiedzialności, oznacza to przekazywanie obszarów zadaniowych wraz z kompetencjami i osobistą odpowiedzialnością na niższe szczeble w hierarchii. Firma przydzielając zadania pracownikom dopuszcza możliwość elastyczności, co wiąże się z rotacją zadań wśród pracowników. Z tego też powodu wyróżnione są stanowiska dla poszczególnych pracowników lecz nie istnieją ich sztywno określone zadania i obowiązki na danym stanowisku. Cele mają różny priorytet ze względu na klienta oraz firmę dostawczą, podzielone są na krótko terminowe i długo terminowe. Na tej podstawie określone są poszczególne zadania w notatkach. Analizując wyniki, najlepszą metodą zarządzania do zastosowania przy obecnej strukturze firmy jest model harzburcki. Uzasadnieniem takiego wyboru jest niezmienną się strukturą firmy, w której każdy odpowiedzialny jest za określony obszar ze względu na kompetencje. Podział pracy polega na delegowaniu zadań

i uprawnień, i odpowiedzialności. W określeniu celów, firma kieruje się częściowo zasadą SMART. Aby zwiększyć wydajność planowania celów powinna zastosować również plan z ramami czasowymi, jak również zaplanować rezerwę czasową. Po dokonaniu analizy dokumentów przedsiębiorstwa można zauważyć rosnącą tendencję realizacji w okresie jesiennym na przestrzeni minionych lat, utrzymującą się do roku bieżącego. Cechuje ją brak reklamacji, świadczy to o jakości pracy organizacji, dobrze dobranych technikach planowania i kontroli wykonanych zadań. Przy tak utrzymującej się sytuacji przewidywana jest możliwość zatrudnienia dodatkowego pracownika.

Przeprowadzone badania mają charakter ilustracyjny, bowiem ograniczają się tylko do jednego przypadku. Aby wyciągać dalsze wnioski należałoby uwzględnić w procesie badawczym reprezentatywną próbę. Pomimo tych ograniczeń, temat został zarysowany w celu dalszej eksploracji tego zagadnienia w przyszłości.

## Literatura

1. Altkorn J., Strużycki M. (1994), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWE, Warszawa
2. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
3. Dudzik-Lewicka I. (2012), *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian*, *Zarządzanie i Finanse* 10(4), s. 125-139
4. Konieczna J. (2013), *Planowanie czasu w pracy – metoda TRZOS*, [www.zarządzanie-czasem.com/planowanie/planowanie-czasu-w-pracy-metoda-trzos.html](http://www.zarządzanie-czasem.com/planowanie/planowanie-czasu-w-pracy-metoda-trzos.html) [20.04.2019]
5. Krupski R. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, wydanie V, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław
6. Poczrowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
7. Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych)
8. Skowrońska A., Tarnawa A. (red.) (2018), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa
9. Wróblewska A. (2017), *Zarządzanie przez cele*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

## **Planning tasks of employees in a micro-enterprise**

### **Abstract**

The article introduces the structure of a micro-enterprise focusing on the planning of employees' tasks. In addition, the form of employee management, goal setting and planning are also described. On the basis of the literature, management-friendly techniques and description defining the goals and methods of task planning. In the results of tests carried out on the company in the form of interviews and analysis of archival documents, the informations were obtained in the form of partial company data. The conclusions and recommendations for further development of the company were presented in the summary.

### **Keywords**

management, marketing, micro-enterprise, work planning