

# 4

ROZDZIAŁ

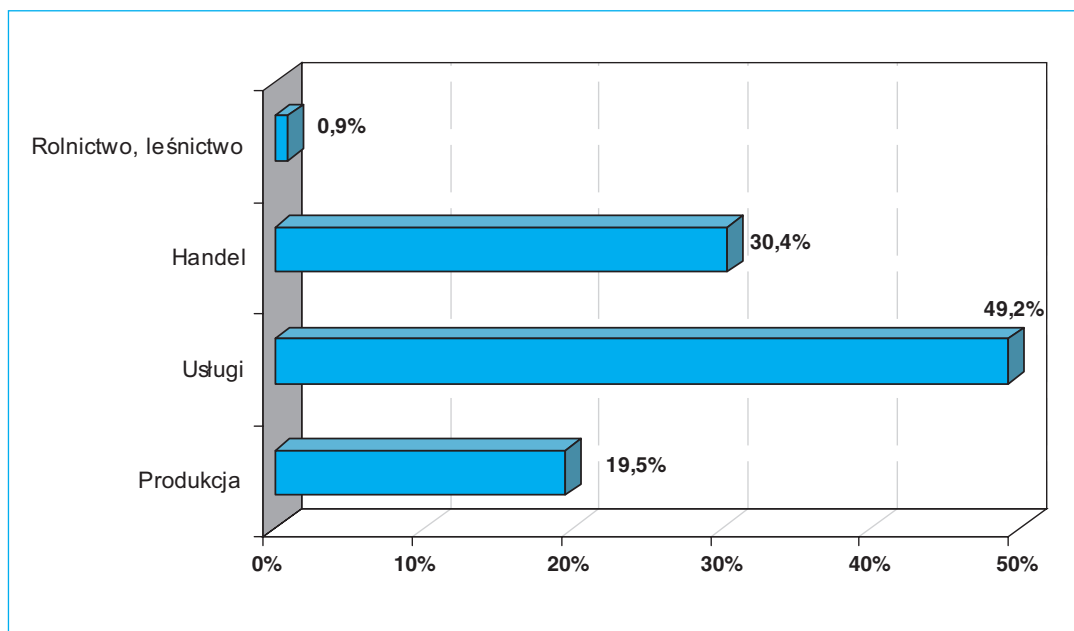
## Sytuacja i Działania Pracodawców

### ZAWARTOŚĆ ROZDZIAŁU

- 138 Charakterystyka firm pod względem istotnych zmiennych
- 143 Subiektywna ocena własnej sytuacji ekonomicznej
- 150 Horyzont czasowy planowania działalności i zasobów ludzkich
- 157 Kierunki działań
- 163 Zapotrzebowanie na szkolenia i doradztwo
- 174 Czynniki wpływające na tworzenie nowych miejsc pracy
- 176 Podsumowanie i wnioski

## 4.1. CHARAKTERYSTYKA FIRM POD WZGLĘDEM ISTOTNYCH ZMIENNYCH

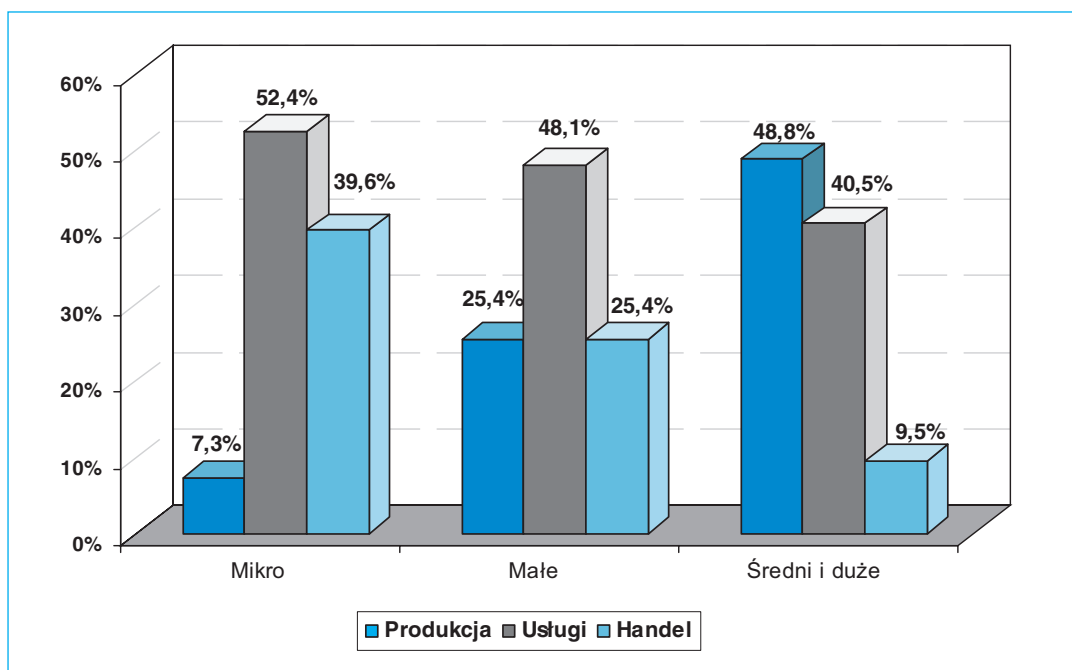
W przeprowadzonych badaniach łącznie wzięło udział 559 firm z regionu województwa lubelskiego. Ze względu na liczbę osób zatrudnionych w firmie najwięcej respondentów prowadzi firmy mikro zatrudniające do dziewięciu pracowników (52,4%), następnie małe przedsiębiorstwa (zatrudniające od 10 do 49 pracowników) 32,6%. Natomiast najmniej, bo tylko 15% zostało zbadanych firm średnich i dużych.



**RYSUNEK 4.1.** Badane firmy według sektora prowadzonej działalności

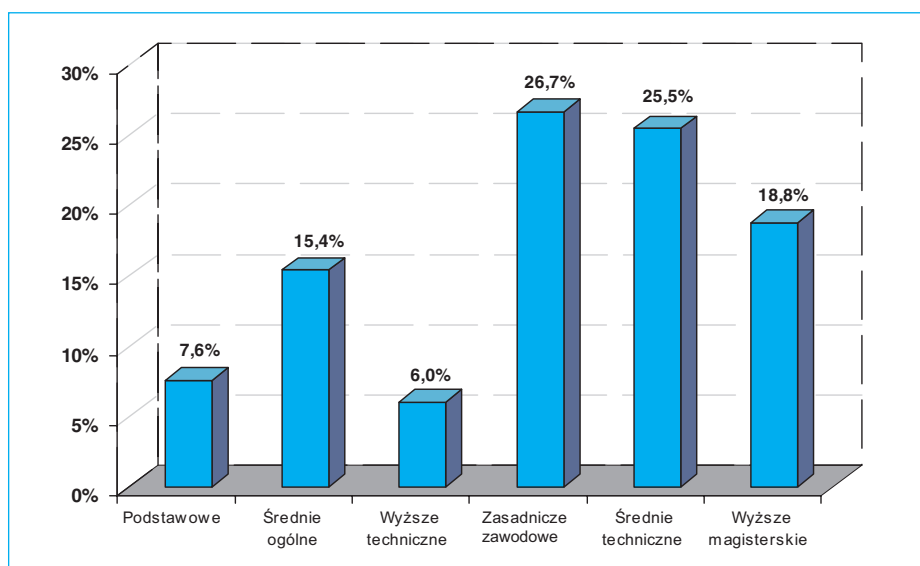
Wśród badanych firm dominują firmy usługowe i stanowią one 49,2% wszystkich badanych. Firm handlowych uczestniczyło w badaniach 30,4%, 19,5% badanych firm prowadziło działalność produkcyjną (pozarolniczą), zaś tylko 0,9% firm było związanych z rolnictwem i leśnictwem. Ze względu na bardzo niską reprezentację firm związanych z rolnictwem i leśnictwem wykluczono je z analiz sektorowych.

W badanych firmach zgodnie z ich deklaracjami, pracuje łącznie 24 241 osób, z czego 20 620 osób pracuje w ramach umowy o pracę na pełnym etacie. Stanowią one grupę rzędu 85,1% pracujących w badanych firmach. Drugą co do wielkości grupę stanowią osoby zatrudnione na podstawie stałych umów zlecenia lub o dzieło stanowiące 5,4% łącznej liczby zatrudnionych. 3,8% osób pracuje na część etatu, 3,5% w ramach okresowych umów zlecenia lub o dzieło, 1,3% osób pracuje na zasadzie samozatrudnienia. Wśród pracujących występuje także forma pracy członka rodziny właściciela bez pobierania stałego wynagrodzenia, takich osób w badanych firmach jest 238 i stanowią one 1% wszystkich osób pracujących.

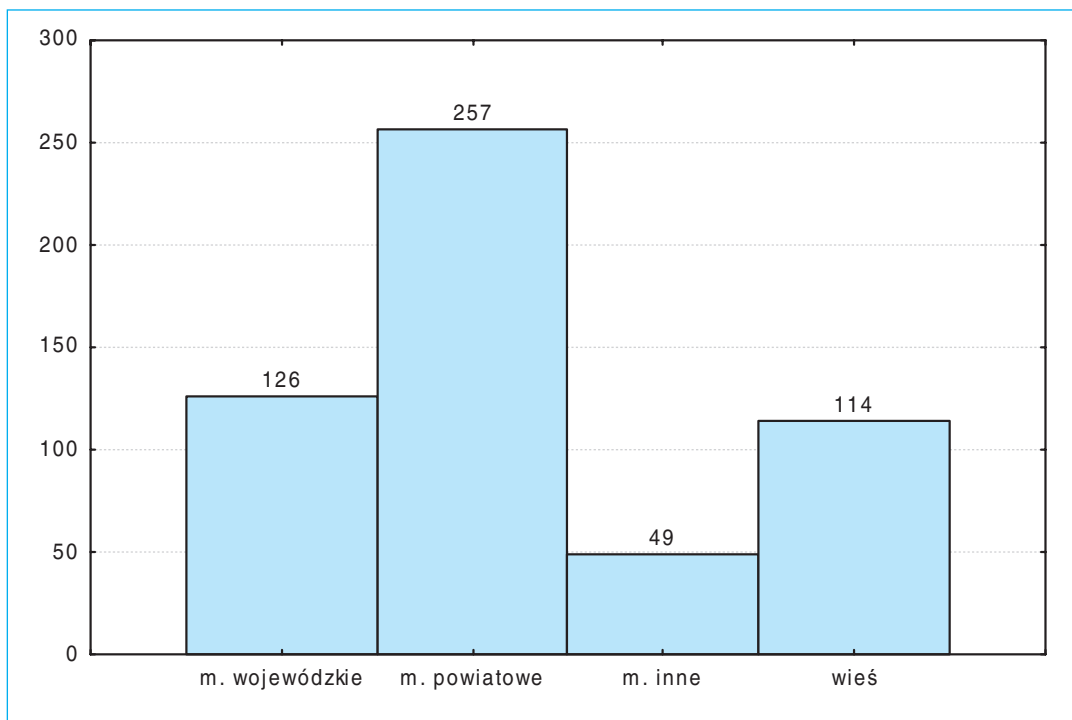


RYSUNEK 4.2. Procentowy udział badanych firm w zależności od ich wielkości i sektora

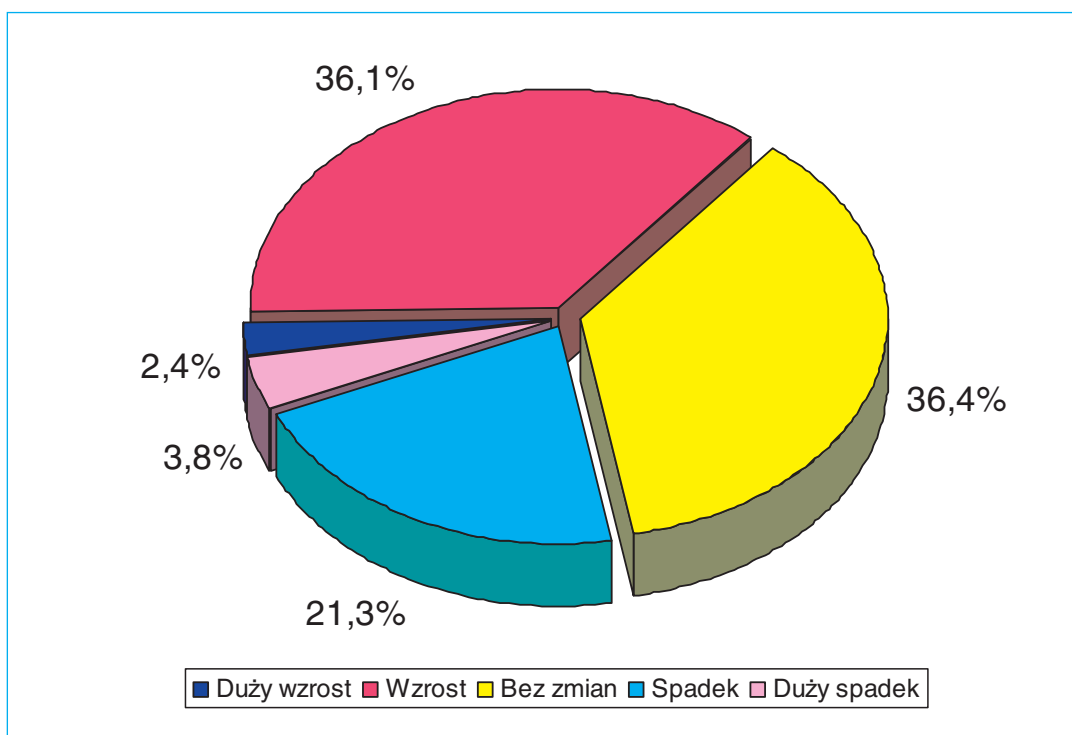
Dominującą grupę (40,9%) zatrudnionych stanowią osoby ze średnim wykształceniem ogólnym i technicznym, następnie z wykształceniem zasadniczym (26,7%) oraz wyższym magisterskim (18,8%). Najmniejsze grupy zatrudnionych w badanych firmach stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym (7,6%) oraz wyższym technicznym (6%). Poziom wykształcenia pracowników w badanych firmach przedstawiony jest na rys. 4.3.



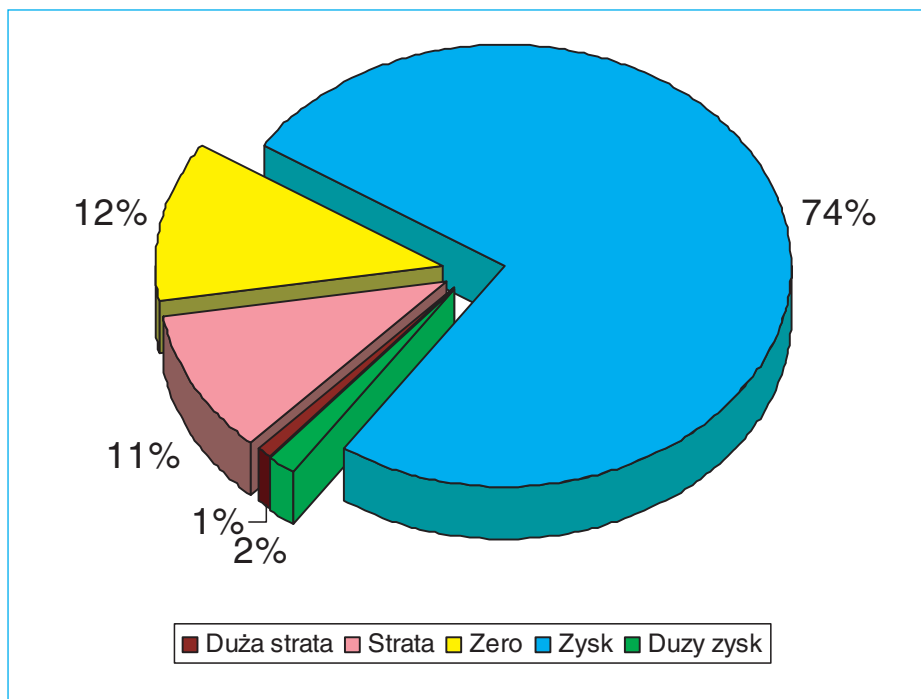
RYSUNEK 4.3. Poziom wykształcenia osób pracujących w badanych firmach



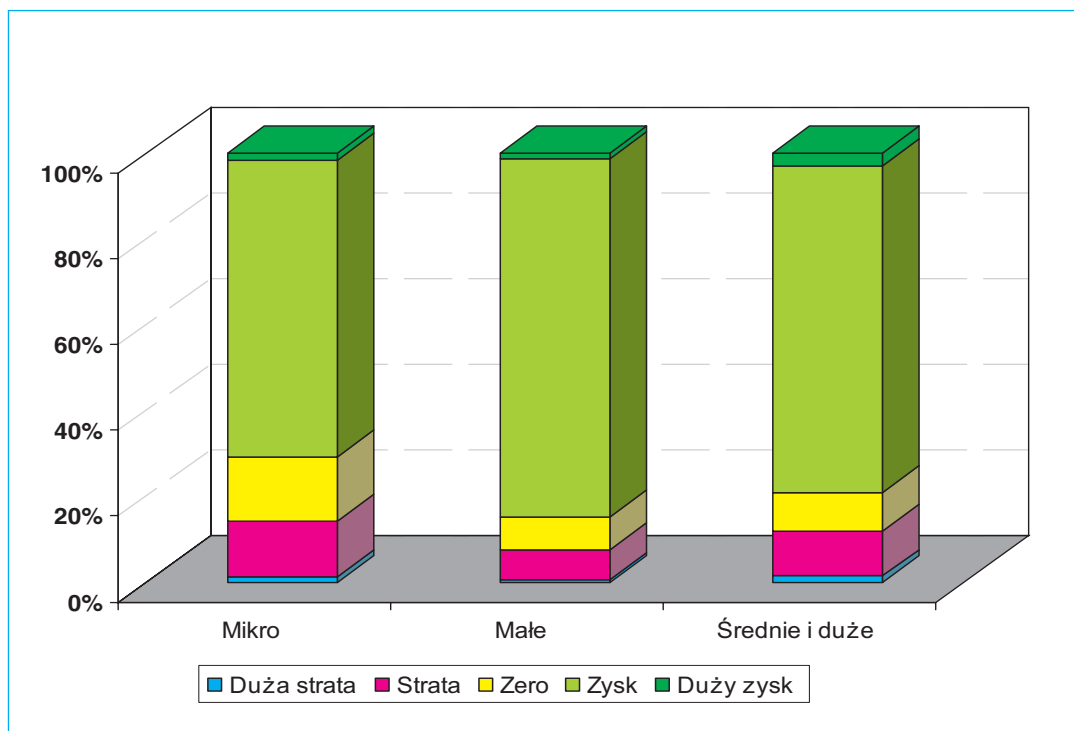
RYSUNEK 4.4. Lokalizacja badanych firm



RYSUNEK 4.5. Zmiana obrotów firmy w 2005 r. w porównaniu z rokiem poprzednim



**RYSUNEK 4.6.** Wynik finansowy badanych firm osiągnięty w 2005 r.



**RYSUNEK 4.7.** Wyniki finansowe osiągnięte przez firmy w 2005 r. w zależności od ich wielkości

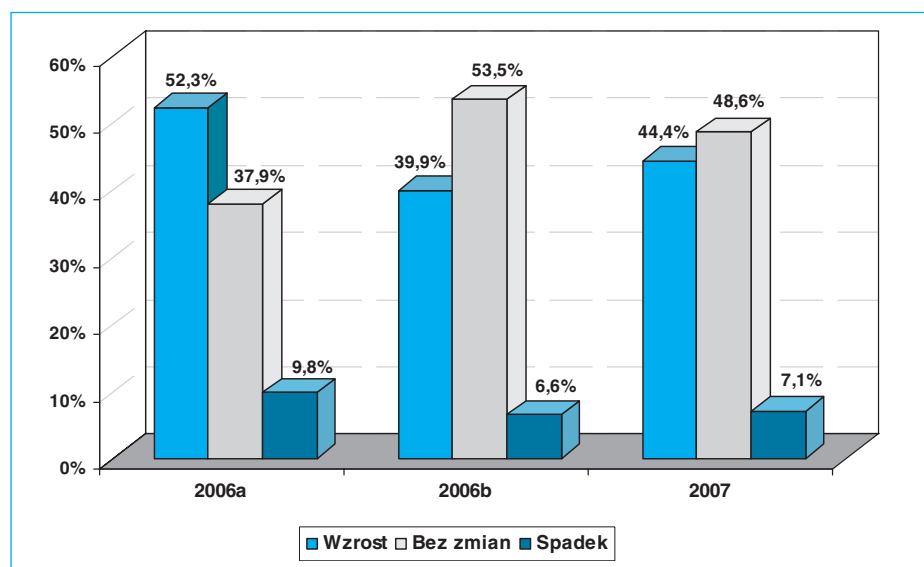
Analiza badanych firm z punktu widzenia lokalizacji pokazuje, że zasadniczy trzon stanowią te, które swoją siedzibę mają w miastach powiatowych – 47%. 23% jest zarejestrowanych w Lublinie, 9% w miastach nie będących siedzibą powiatu, a 21% prowadzi swoją działalność na terenach wiejskich.

W celu zbadania sytuacji firmy poproszono respondentów, aby dokonali jej oceny na różnych płaszczyznach, tj. pod względem wielkości obrotów, wielkości uzyskanego zysku, wielkości planowanych nakładów inwestycyjnych itp. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w 2005 r. najwięcej firm nie odnotowało żadnych zmian (36,4%). Ponad jedna trzecia badanych (36,1%) osiągnęła wzrost obrotów. Natomiast co piąta firma (21,3%) w 2005 r. odnotowała zmniejszenie obrotów w porównaniu z rokiem poprzednim. Duży spadek odnotowało 3,8% firm, zaś tylko 2,4%, czyli mniej więcej co czterdziesta zanotowała duży wzrost.

Wielkość obrotów, jakie uzyskały firmy, przełożyła się na ich wyniki finansowe. Zdecydowana większość badanych firm wskazywała osiągnięcie zysków z działalności w 2005 r. – było ich 76,7%. Było to o 5,7% więcej niż rok wcześniej. Mimo, że bardzo zbliżony procent firm w 2005 r. odnotowało zmniejszenie obrotów (21,3% spadek i 3,8% duży spadek – w roku 2004 było 25,36% takich firm) to jednak tylko 11,4% z nich wskazywało na straty (rok wcześniej 15%). Natomiast 12% z nich nie zanotowało ani straty, ani zysku (rys. 4.6.).

Na rys. 4.7. zostały zilustrowane wyniki finansowe badanych firm osiągnięte w 2005 r. w zależności od wielkości firmy. Z przedstawionych tam danych wynika, że zysk osiągnęło najwięcej firm małych (84,8% badanych firm tej grupy, zaś rok wcześniej 72,1%). Z kolei stratę odnotowało najwięcej firm mikro (14,3% rok wcześniej 13%)

W 2005 r. podobnie jak rok wcześniej wyniki finansowe miały istotny wpływ na prognozowaną wielkość nakładów inwestycyjnych, jakie zaplanowano na 2006 i 2007 r. Na rys. 4.8. w kolumnie 2006a przedstawiono także prognozy jakich badani w 2005 r. przedsiębiorcy dokonywali odnośnie zmiany nakładów



RYSUNEK 4.8. Przewidywana zmiana nakładów inwestycyjnych w latach 2006-2007

inwestycyjnych w roku 2006. Analizując prognozy zmian inwestycyjnych odnośnie roku 2006 dokonywanych przez przedsiębiorców w roku 2005 i 2006 można stwierdzić, że owe prognozy istotnie różnią się od siebie. Podczas gdy w 2005 r. 52,3% przedsiębiorców prognozowało wzrost nakładów na inwestycje w roku 2006, to już dokonując podobnej prognozy rok później (czyli w 2006 r.) tylko 39,9% z nich przewidywało wzrost nakładów inwestycyjnych w 2006. Zwiększyła się też znacznie (o 15,6%) liczba przedsiębiorców, którzy w 2006 r. przeznaczają na inwestycje tyle samo co rok wcześniej. Natomiast, co jest dobrym sygnałem mówiącym o nieznacznej poprawie finansów przedsiębiorców z regionu Lubelszczyzny, zmniejszyła się o 3,2% liczba przedsiębiorców, którzy prognozowali zmniejszenie nakładów na inwestycje w roku 2006. Różnice w prognozach odnośnie zmian nakładów inwestycyjnych wynikają z faktu, iż przedsiębiorcy dokonując tych przewidywań dysponują dokładniejszymi danymi dotyczącymi zasobów finansowych firmy. Stąd też prognoza dokonywana w roku 2006 i dotycząca zmiany nakładów na inwestycje w tymże roku jest bardziej dokładna i obciążona mniejszym błędem. Poza tym, jak przedstawiono na **rys. 4.9.** w roku 2006 respondenci w sposób istotny lepiej oceniali rentowność swoich firm ( $F=16,13$ ;  $p<0,000$ ) oraz płynność finansową ( $F=4,9$ ;  $p<0,027$ ).

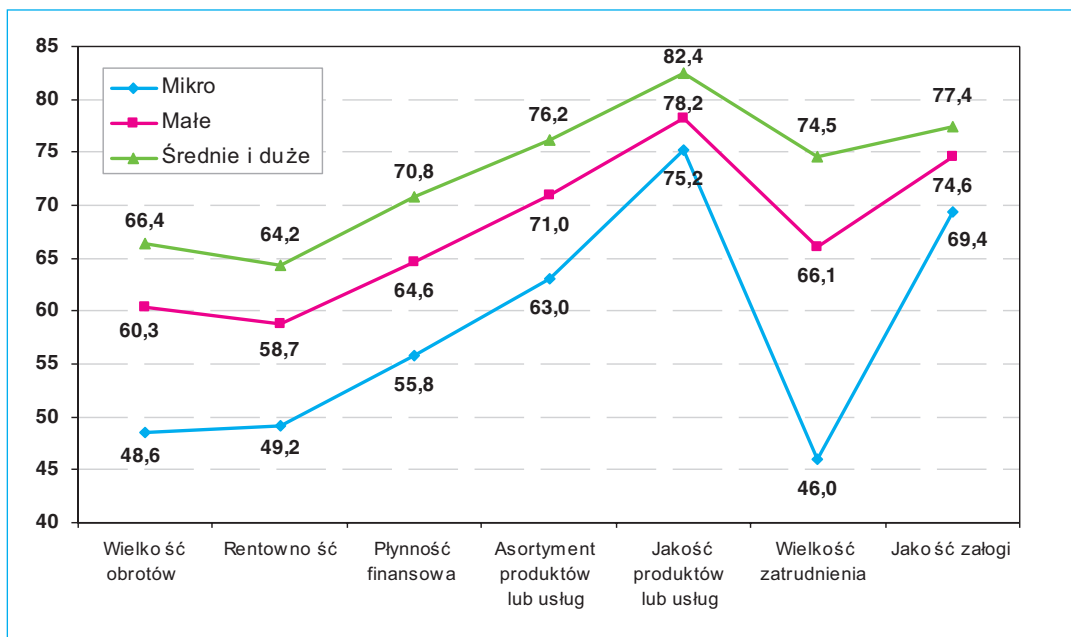
W roku 2007 mniej niż połowa badanych przedsiębiorców (44,4%) prognozuje zwiększenie nakładów na inwestycje, prawie połowa z nich nie przewiduje zmian w wielkości środków na ten cel, natomiast nieznacznie więcej z nich (o 0,4%) prognozuje zmniejszenie nakładów na inwestycje.

## 4.2. SUBIEKTYWNA OCENA WŁASNEJ SYTUACJI EKONOMICZNEJ

Badane firmy oceniały swoją sytuację, nie tylko pod względem wielkości obrotów czy też wielkości zysku, lecz na innych płaszczyznach. Na **rys. 4.9.** zobrażona jest prawidłowość polegająca na tym, że im firma mniejsza tym gorzej ocenia własną sytuację.

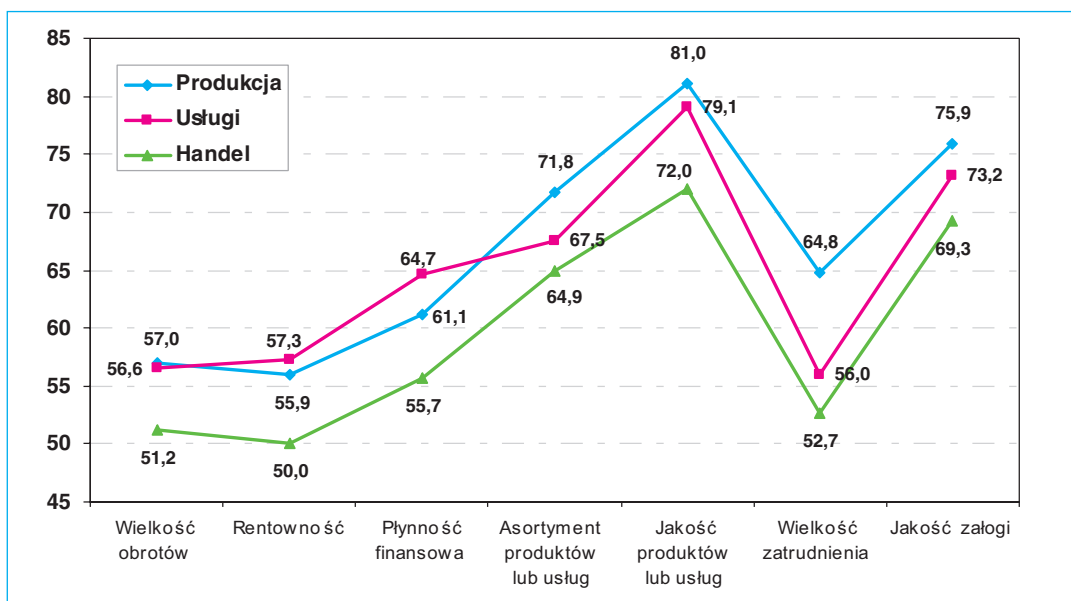
Dodatkowo jest to różnica istotna statystycznie pod każdym względem ( $F(14,912)=7,938$ ;  $p<0,000$ ). Firmy najmniejsze, mikro, praktycznie pod każdym względem w sposób istotny statystycznie oceniały swoją sytuację jako gorszą w porównaniu z firmami małymi oraz średnimi i dużymi. Poza tym ich słabsza ocena dotyczy fundamentalnych dla każdej firmy wskaźników, czyli wielkości obrotów oraz rentowności. Obydwie te oceny są poniżej środka skali. Największe zróżnicowanie wśród firm, na poziomie statystycznie istotnym, występuje w kategoriach wielkości obrotów ( $F=30,019$ ;  $p_i<0,000$ ) rentowności ( $F=16,933$ ;  $p_i<0,000$ ), płynności finansowej ( $-13,954$ ;  $p_i<0,000$ ) oraz asortymentu produktów i usług ( $F=14,945$ ;  $p_i<0,000$ ). Najlepiej firmy oceniały swoją jakość produktów i usług ( $M=77,2$ ) oraz jakość załogi (72,3). Relatywnie najslabiej badane firmy oceniały rentowność (na poziomie od  $M=49,2$  – firmy mikro do  $M=64,2$  firmy średnie i duże), a następnie wielkość obrotów (od  $M=49,2$  – firmy mikro do  $M=64,2$  – firmy średnie i duże).

Zbliżone tendencje, oceny sytuacji własnej firmy, występują jeśli przeanalizowane zostaną pod kątem sektora prowadzonej działalności. Podobnie jak w przypadku wielkości firmy, przedsiębiorcy najlepiej oceniają jakość swoich



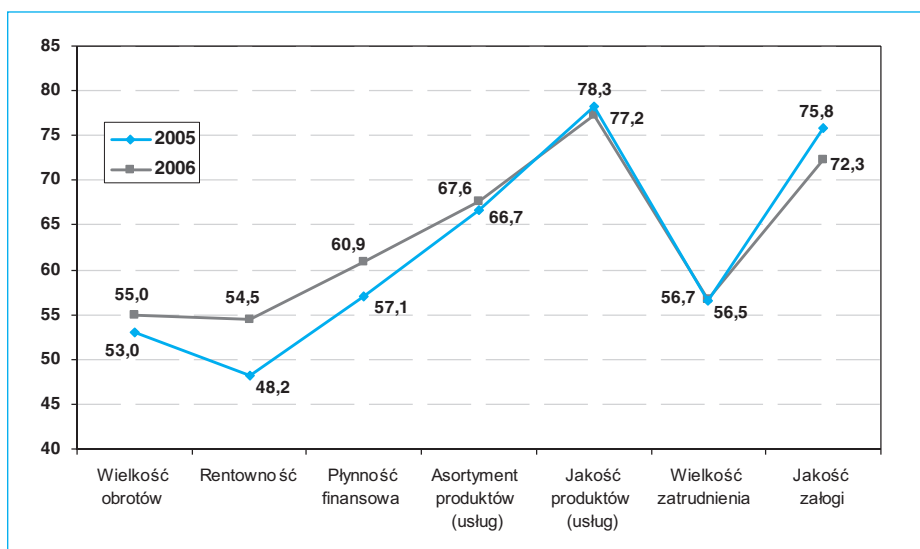
RYSUNEK 4.9. Ocena własnej sytuacji dokonana przez firmy różnej wielkości

produktów i usług, najslabiej zaś rentowność firmy. Najslabiej, w sposób istotny statystycznie w porównaniu z pozostałymi sektorami, oceniają obecną sytuację swojej firmy przedsiębiorcy pracujący w sektorze handlu. (zależności te są przedstawione na rys. 4.9.). Ich średnia ocen wynosi  $M=59,4$  przy średniej dla firm usługowych wynoszącej  $M=64,9$ , zaś dla firm produkcyjnych  $M=66,8$ .



RYSUNEK 4.9. Ocena własnej sytuacji dokonana przez firmy z różnych sektorów.





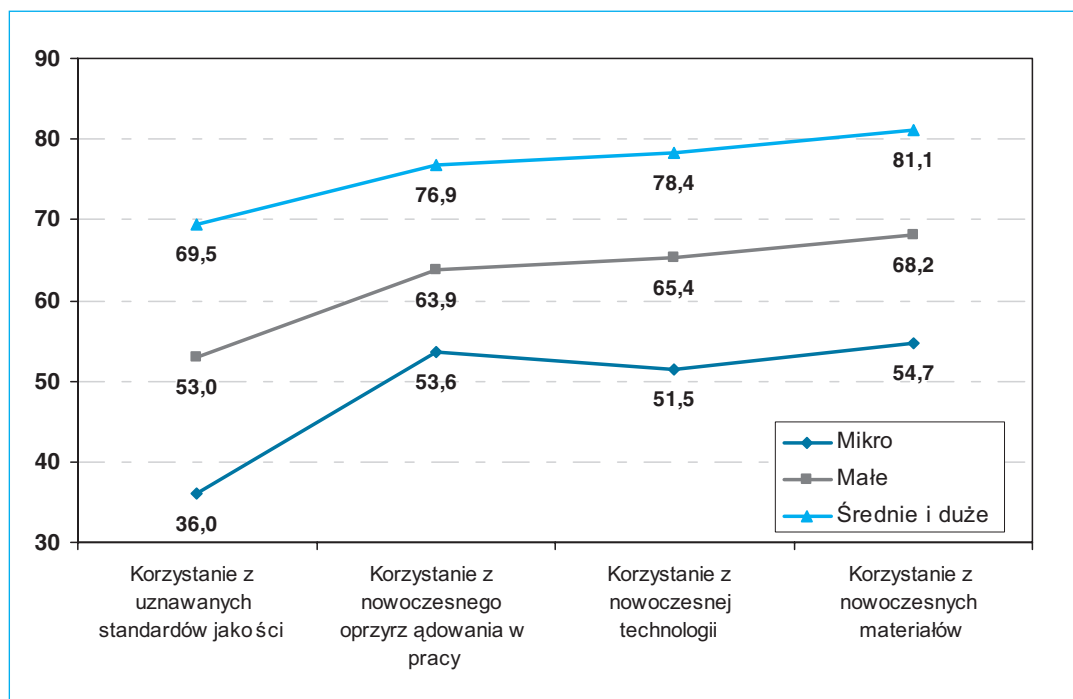
**RYSUNEK 4.10.** Porównanie ocen własnej sytuacji badanych firm w roku 2005 i 2006

Generalnie rzecz ujmując firmy działające w różnych sektorach oceniają swoją sytuację odmiennie ( $F(21,130)=2,809$ ;  $p_i < 0,00002$ ). Mimo, że w ocenie własnej sytuacji firm działających w różnych sektorach występują mniejsze różnice, niż w przypadku wielkości, to jednak prawie w każdym wymiarze są to różnice istotne statystycznie. Wyjątek w tym przypadku dotyczy tylko oceny jakości załogi, w tej kategorii nie wystąpiły różnice statystycznie istotne.

Porównując oceny własnej sytuacji dokonane przez badane firmy w latach 2005 oraz 2006 można stwierdzić, że respondenci lepiej oceniają swoją wielkość obrotów oraz zdecydowanie lepiej swoją sytuację w aspekcie rentowności i płynności finansowej. W tych dwu przypadkach ocena jest lepsza w sposób istotny statystycznie ( $F=16,131$ ;  $p_i < 0,000$  dla rentowności oraz  $F=4,902$ ;  $p_i < 0,027$  dla płynności finansowej). Wskazuje to na poprawę sytuacji firm pod względem finansowym w porównaniu z 2005 r. Analizując oceny własnej sytuacji przez firmy zaobserwowano także pogorszenie się ocen w porównaniu z rokiem poprzednim w aspekcie jakości załogi ( $F=6,654$ ;  $p_i < 0,031$ ). Paradoksalnie ma to prawdopodobnie związek z poprawą sytuacji gospodarczej, czego konsekwencją jest zmniejszenie się poziomu bezrobocia w województwie lubelskim<sup>70</sup> jak też „fali” emigracji zarobkowej do krajów Europy zachodniej<sup>71</sup>. Konsekwencją tych dwóch zjawisk jest coraz większy brak pracowników w wielu dziedzinach gospodarki. Wraz ze zmniejszającym się popytem na pracę oraz wzrostem jej podaży pracownicy mogą stawać się bardziej wymagający, mniej wydajni itp.

<sup>70</sup> Według danych Urzędu Statystycznego w Lublinie stopa bezrobocia w województwie lubelskim w miesiącu czerwcu 2005 wynosiła 16,9%, zaś w miesiącu czerwcu 2006 r. 16,0%, natomiast w miesiącu wrześniu 15,6% - [http://www.stat.gov.pl/urzedy/lublin/nowe/biuletyn\\_3.pdf](http://www.stat.gov.pl/urzedy/lublin/nowe/biuletyn_3.pdf) (12.10.2006).

<sup>71</sup> Jak szacuje European Citizen Action Service od czasu rozszerzenia UE około 1.120 tys. Polaków wyjechało do krajów Unii Europejskiej w celach zarobkowych – zob. Traser J., (2006), European Citizen Action Service Who's Still Afraid of EU Enlargement. ECAS - [http://www.ecas.org/file\\_uploads/1187.pdf](http://www.ecas.org/file_uploads/1187.pdf).



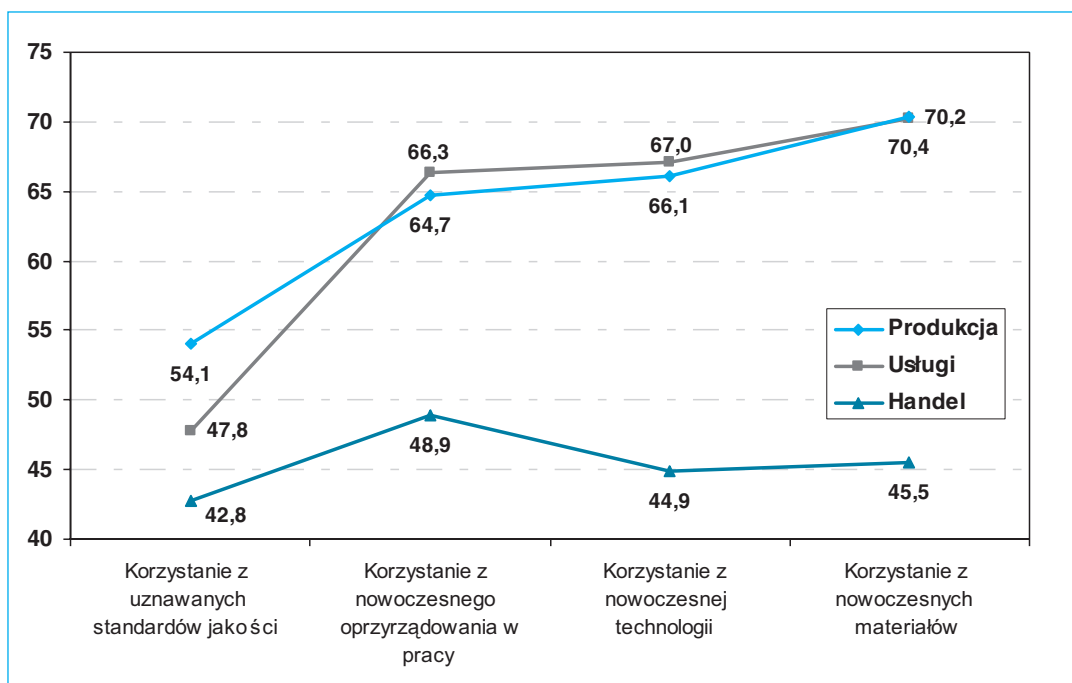
RYSUNEK 4.11. Ocena nowoczesności firmy zależnie od jej wielkości

Zdaniem badanych przedsiębiorców wśród wskaźników nowoczesności firmy najwyższe noty otrzymały stosowane materiały ( $M=67,9$ ), korzystanie z nowoczesnych technologii ( $M=65,1$ ) oraz korzystanie z nowoczesnego oprzyrządowania ( $M=64,8$ ).

Wszystkie te wyniki wskazują raczej na wysoką ocenę – wszystkie są powyżej środka skali. Przedsiębiorcy znacznie niżej, w porównaniu z poprzednimi ocenami wartościują swoją firmę pod względem stosowania w niej uznanych standardów jakości (np. ISO, HACCP). W tym przypadku przeciętna ocena plasuje się nieznacznie powyżej środka skali ( $M=52,8$ ).

Zmienna „wielkość firmy” w sposób istotny wpływa na ocenę jej nowoczesności (rys. 4.11.). Najniżej pod każdym względem oceniają nowoczesność firmy przedsiębiorcy firm mikro, najlepiej zaś respondenci z firm średnich i dużych. Różnice w ocenie między przedsiębiorcami z firm mikro, małych, średnich i dużych w poszczególnych wskaźnikach nowoczesności są następujące: stosowane standardy jakości ( $F=22,23$ ;  $p_i > 0,000$ ); korzystanie z nowoczesnego oprzyrządowania w pracy ( $F=15,47$ ;  $p_i < 0,000$ ); korzystanie z nowoczesnych technologii ( $F=21,700$ ;  $p_i < 0,000$ ) oraz korzystanie z nowoczesnych materiałów ( $F=21,884$ ;  $p_i < 0,000$ ).

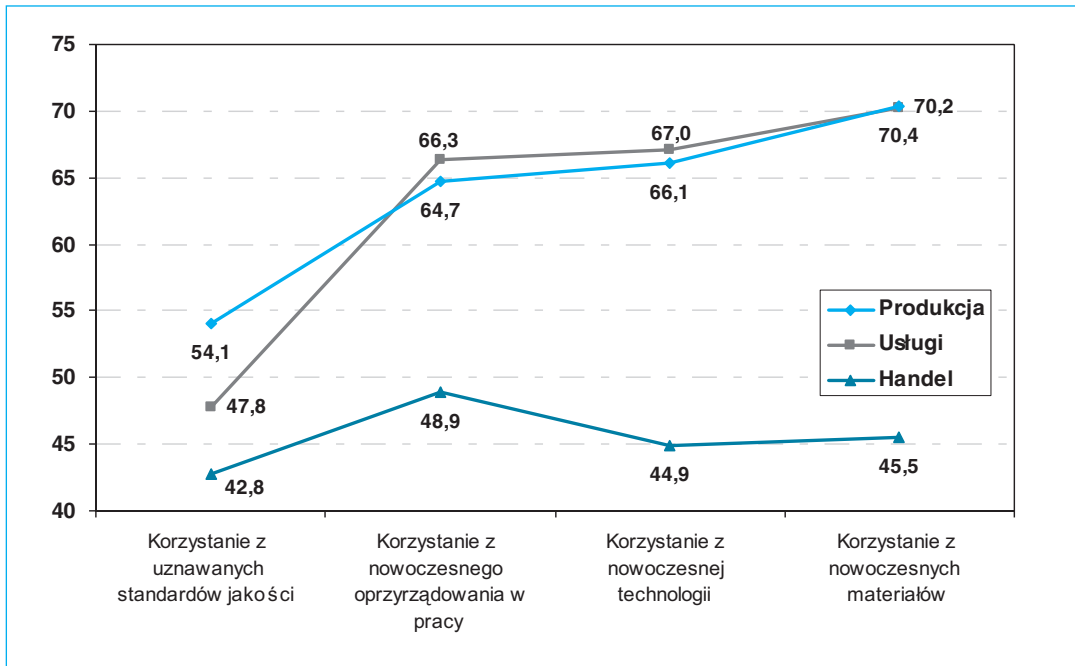
Statystycznie istotne różnice w ocenie nowoczesności firmy wynikają najprawdopodobniej z zasobności finansowej tych trzech rodzajów firm. Firmy średnie i duże dysponują znacznie większym kapitałem w porównaniu z małymi i mikro, dlatego też mogą pozwolić sobie na pokrycie kosztów certyfikacji, korzystanie z nowocześniejszego oprzyrządowania oraz na zakup nowoczesnej technologii i materiałów.



RYSUNEK 4.12. Ocena poziomu nowoczesności firmy zależnie od sektora działalności

Na rys. 4.12. zobrazowano ocenę nowoczesności firmy w aspekcie sektora, w którym działają badane przedsiębiorstwa. Firmy z sektora handlu w sposób istotny statystycznie gorzej oceniają swoją nowoczesność w prawie każdej kategorii, tj. używania nowoczesnego oprzyrządowania ( $F=10,462$ ;  $p_i < 0,000$ ), korzystania z nowoczesnych technologii ( $F=17,359$ ;  $p_i < 0,000$ ) oraz materiałów ( $F=24,306$ ;  $p_i < 0,000$ ). Wyjątkiem w ocenie nowoczesności firmy jest aspekt korzystania z uznanych standardów jakości, w tym wypadku nie zanotowano istotnie statystycznie gorszej oceny – chociaż jest ona słabsza w porównaniu do firm z innych sektorów. Przyczyną tego stanu rzeczy może być fakt, że sposób funkcjonowania firm handlowych jest całkowicie odrębny od działania firm z innych sektorów. W ich wypadku w mniejszym stopniu potrzebne jest do dobrego funkcjonowania nowoczesne oprzyrządowanie, czy korzystanie z najnowszych technologii lub materiałów. Firmy handlowe są pośrednikami przede wszystkim pomiędzy firmami produkcyjnymi a klientem i o skuteczności, nowoczesności ich działania decyduje głównie czynnik ludzki, tj. zatrudnieni pracownicy o odpowiednich kompetencjach i umiejętnościach.

Analizując oceny dokonywane przez badane firmy w poszczególnych latach można stwierdzić, że w sposób istotny statystycznie uległa poprawie ocena ich nowoczesności w roku 2006 w porównaniu z rokiem 2005 w każdym badanym aspekcie ( $F=2,556$ ;  $p_i < 0,037$ ). Największa różnica w ocenie występuje w aspekcie stosowania nowoczesnych technologii. W roku 2005 średnia ocena, pod tym względem, dla wszystkich badanych firm wynosiła ( $M=54,5$ ), zaś w 2006 r. była o 4,3 punktu wyższa i wyniosła  $M=58,8$ .

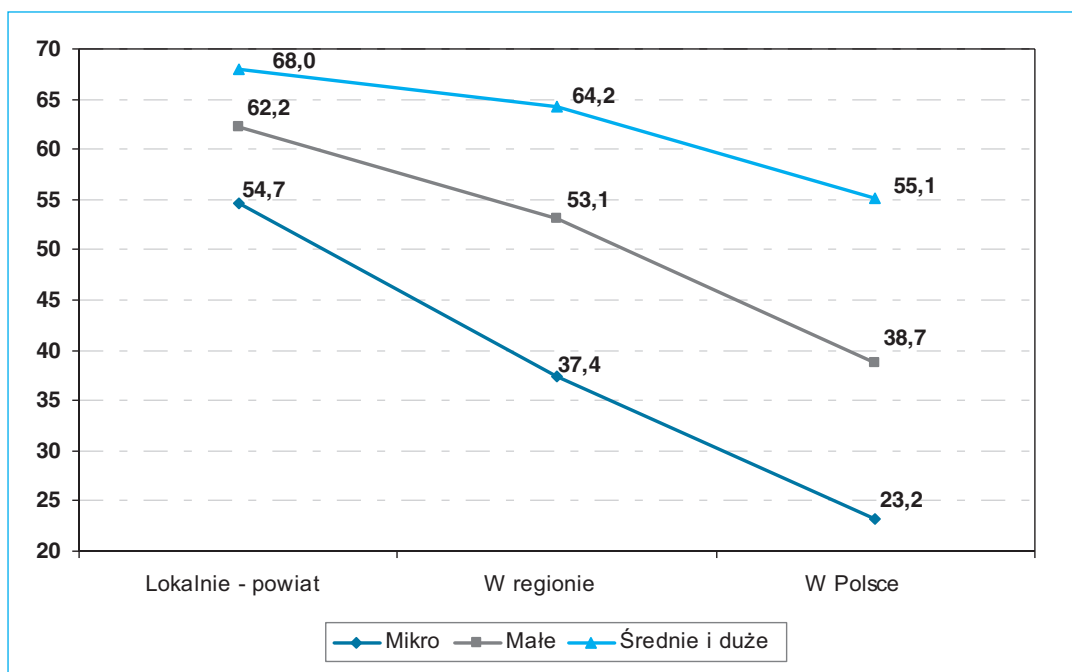


RYSUNEK 4.13. Ocena poziomu nowoczesności firmy w latach 2005 i 2006

Pomimo znacznie lepszej oceny nowoczesności korzystanie z uznawanych standardów jakości usług czy produkcji jest w lubelskich firmach na niezbyt wysokim poziomie. Zarówno w roku 2005 jak i 2006 ocena tego aspektu nowoczesności firmy plasowała się poniżej środka skali i wynosiła w  $M=42,8$  w 2005 r. zaś w 2006  $M=48,1$ .

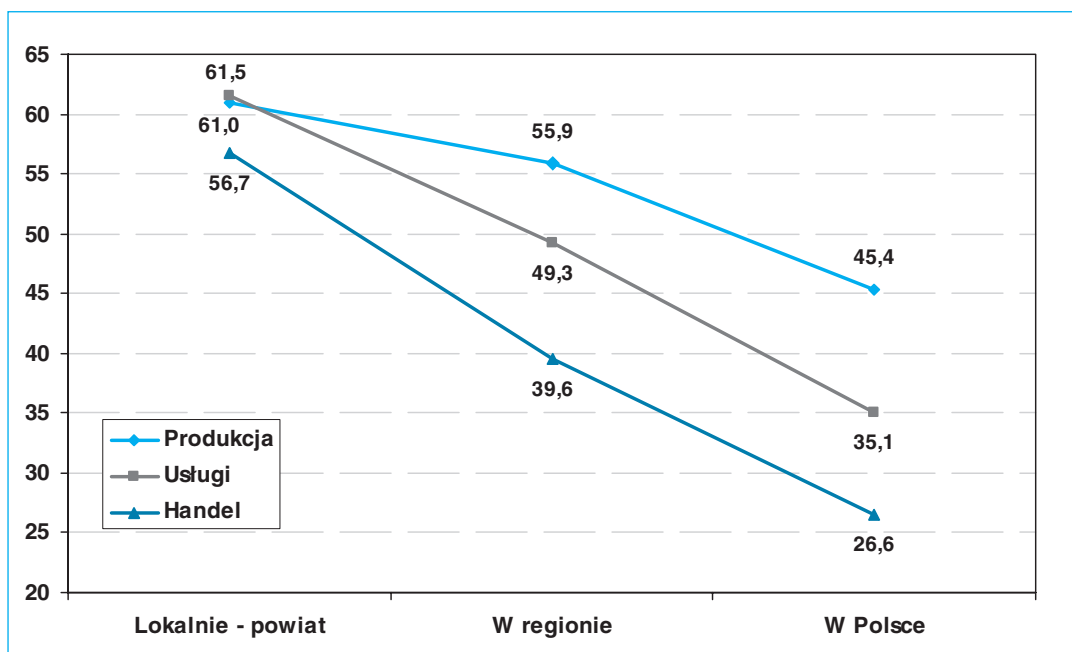
Badani respondenci oceniali także pozycję swojej firmy na różnych rynkach. W ich ocenie pozycja rynkowa każdego rodzaju firm najmocniejsza jest na rynku lokalnym, tj. w granicach własnego powiatu, najslabsza zaś na rynku krajowym. Oznacza to, że im większy jest rynek zbytu tym badane firmy gorzej oceniają swoje szanse w sprostaniu konkurencji (por. rys. 4.14.). Znamionną cechą oceny własnej konkurencyjności jest to, że w sposób istotny zależy ona od wielkości firmy, im firma jest mniejsza tym słabiej ocenia swoją pozycję na rynku. Związane jest to ściśle zarówno z zasobami ludzkimi jak i finansowymi. Im mniejsza firma tym ma mniej ludzi i środków aby skutecznie konkurować na dużym rynku. Słabsza ocena dotyczy zarówno rynku lokalnego, regionalnego jak i krajowego. Różnice statystycznie istotne w ocenach swojej pozycji rynkowej występują między różnej wielkości firmami na każdym z rynków. Dla rynku lokalnego ( $F=6,695$ ;  $pi<0,001$ ), regionalnego ( $F=22,356$ ;  $pi<0,000$ ) oraz krajowego ( $F=23,893$ ;  $pi<0,000$ ).

Coraz słabsza pozycja rynkowa na coraz większych rynkach sprawia, że im mniejsza firma tym bardziej koncentruje się na lokalnym rynku. Koncentracja głównie na małym rynku lokalnym, sprawia, iż wyniki finansowe zależą przede wszystkim od miejscowego popytu na dany rodzaj produktu lub usługi. Uzależnienie od lokalnego rynku zbytu znacznie utrudnia firmom zwiększenie obrotów, a w konsekwencji pogarsza ich rentowność.

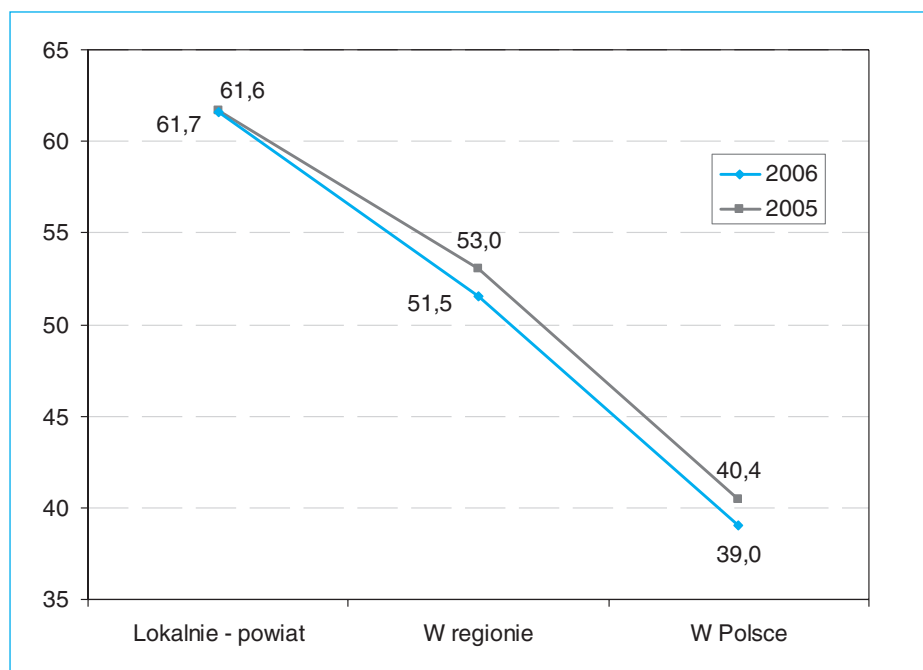


RYSUNEK 4.14. Ocena własnej pozycji rynkowej w zależności od wielkości firmy

Analizując uzyskane oceny pozycji rynkowej w zależności od sektora gospodarki można stwierdzić, że w tym przypadku tendencja ocen jest podobna jak w przypadku wielkości firm.



RYSUNEK 4.15. Ocena własnej pozycji rynkowej w zależności od sektora prowadzonej działalności



RYSUNEK 4.16. Ocena własnej pozycji rynkowej firm w latach 2005 i 2006

Przedsiębiorcy, niezależnie od sektora w którym działają, najlepiej oceniają pozycję własnej firmy na rynku lokalnym, najslabiej zaś na terenie kraju. Przedsiębiorcy prowadzący działalność w handlu w sposób istotny gorzej oceniają pozycję swojej firmy na każdym z rynków w porównaniu z tymi, którzy zajmują się usługami oraz produkcją (por. rys. 4.15.). Inną znaną cechą oceny pozycji rynkowej jest to, że firmy z sektora handlu oceniają swoją pozycję rynkową na rynku krajowym oraz regionalnym w okolicy środka skali, zaś na rynku lokalnym nieznacznie wyżej ( $M=56,7$ ).

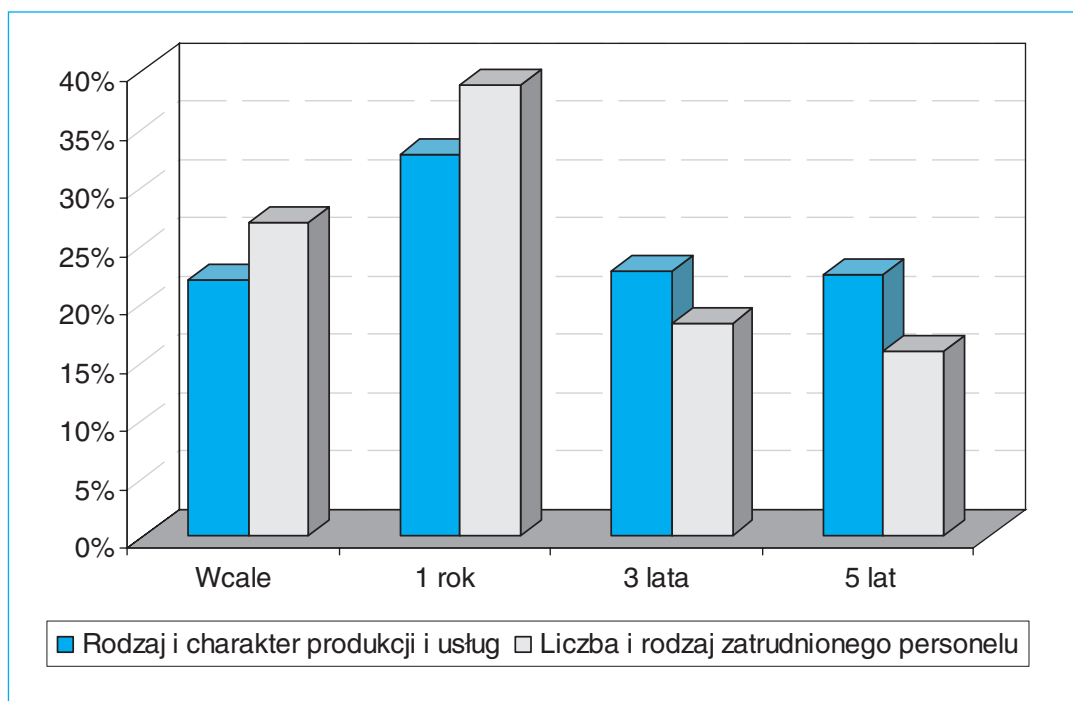
Mimo, że lubelskie firmy w 2006 roku w istotny statystycznie sposób poprawiły, w porównaniu z rokiem poprzednim, rentowność oraz płynność finansową praktycznie nie przełożyło się to na poprawę ich pozycji rynkowej. Podczas gdy na rynku lokalnym ich pozycja rynkowa jest zbliżona do tej jak rok wcześniej to, w ich ocenie, na rynku regionalnym jak i ogólnopolskim nieznacznie się pogorszyła. Nie są to jednak różnice istotne statystycznie.

### 4.3.

## HORYZONT CZASOWY PLANOWANIA DZIAŁALNOŚCI I ZASOBÓW LUDZKICH

Planowanie w organizacji jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia. Dzięki planom menedżerowie wiedzą jak skutecznie organizować ludzi i zasoby<sup>72</sup>. Planowanie w sposób istotny sprzyja rozwojowi

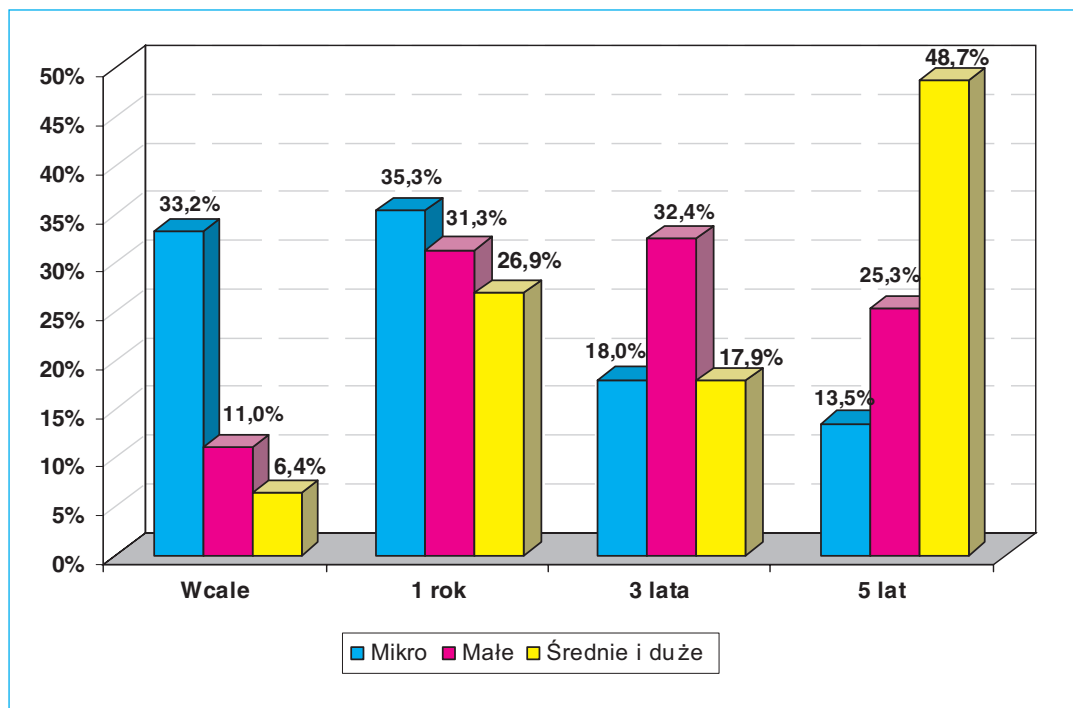
<sup>72</sup> Por. Stoner J., Frejman E., Gilbert D., (1999), Kierowanie, Warszawa: PWE, s. 261-302.



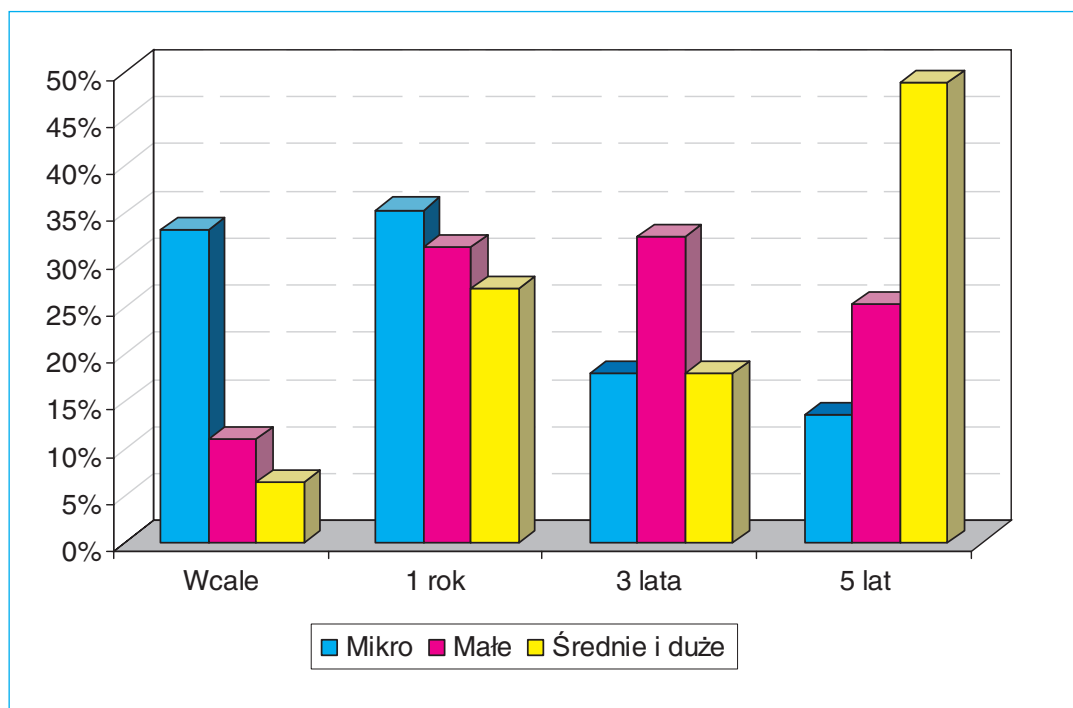
**RYSUNEK 4.17.** Perspektywa czasowa planowania rodzaju i charakteru produkcji (usług) oraz zatrudnienia.

firmy oraz poprawie przez nią swoich wyników finansowych. Im dotyczy ono dłuższej perspektywy, tym firma ma większe szanse na przeciwdziałanie występującym na rynku niekorzystnym dla niej tendencjom, jak też skuteczniej może wykorzystać sprzyjające jej trendy. Tym bardziej, że plany długookresowe dotyczą zazwyczaj działań rozwojowych przedsiębiorstw, sposobów zdobycia przez firmę przewagi konkurencyjnej, utrwalenia pozycji na rynku, wzrostu majątku, rozwoju profilu czy też charakteru działania<sup>73</sup>. Badane firmy swoją działalność odnośnie rodzaju i charakteru produkcji lub usług oraz wielkość zatrudnienia w firmie planują w różnych perspektywach. Generalnie rzecz ujmując najliczniejszą grupę stanowią firmy planujące w perspektywie do jednego roku. Dotyczy to w większym stopniu zatrudnienia niż podstawowej działalności. Odwrotnie przedstawia się sytuacja w firmach planujących w perspektywie dłuższej niż jeden rok. W tym przypadku relatywnie więcej firm planuje rodzaj i charakter produkcji lub usług niż wielkość zatrudnienia. Z przedstawionych na **rys. 4.17.** danych wynika, że w przypadku planowania rodzaju i charakteru produkcji i usług najwięcej firm czyni to w perspektywie roku (32,8%), następnie 22,8% badanych firm planuje w perspektywie trzech lat oraz 22,4% planuje w perspektywie pięciu lat. Przedstawione dane pokazują także, że są też takie firmy, które w ogóle nie planują produkcji (22,0%) ani też nie posiadają żąd-

<sup>73</sup> Chrestowski A., Szczepankowski P., (1999), Planowanie W: A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski (red.), Zarządzanie, Teoria i praktyka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 209-230.

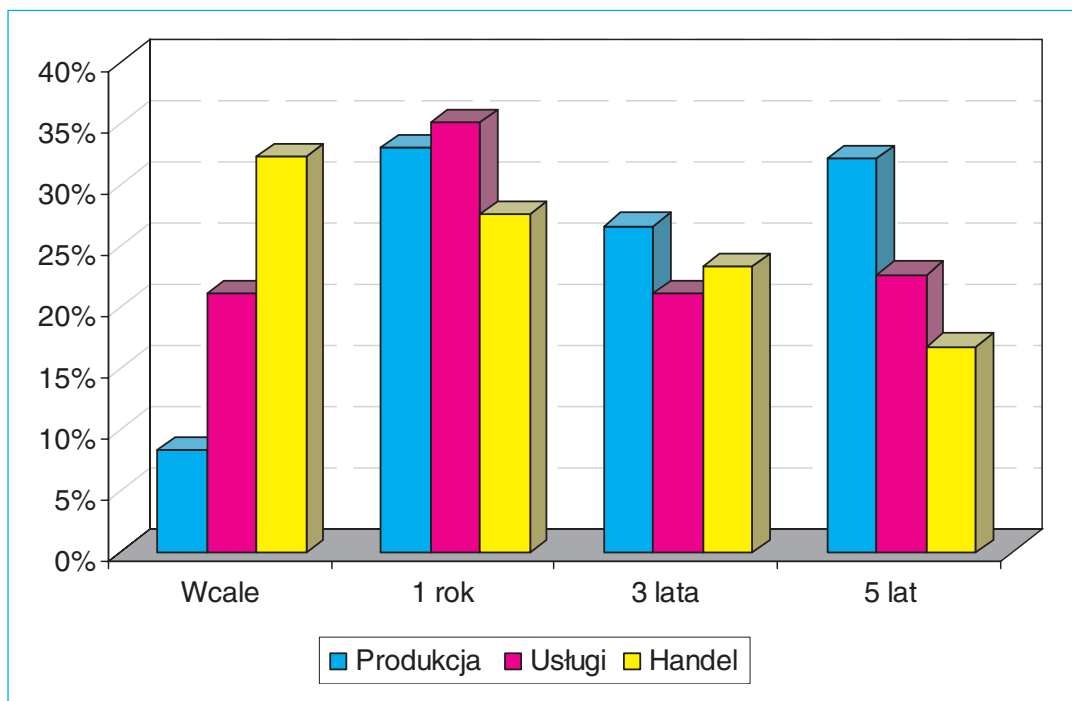


RYSUNEK 4.18A. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji i usług w firmach różnej wielkości

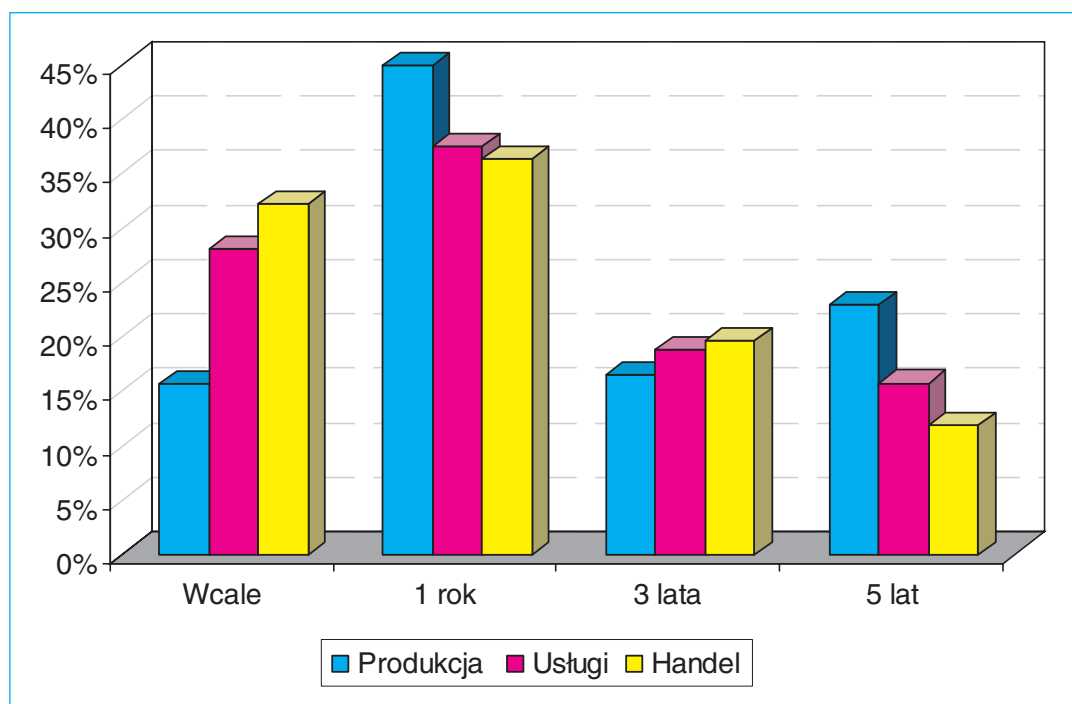


RYSUNEK 4.18B. Perspektywa czasowa planowania zatrudnienia w firmach różnej wielkości





**RYSUNEK 4.19A.** Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji i usług w firmach z różnych sektorów



**RYSUNEK 4.19B.** Perspektywa czasowa planowania zasobów ludzkich w firmach z różnych sektorów

nych planów odnośnie personelu (27,0%). Inaczej mówiąc, co czwarta firma nie planuje w ogóle rodzaju i charakteru usług oraz prawie co trzecia nie ma planów w stosunku do kadr. Wspomniane firmy działają na zasadzie „jakoś to będzie” lub też „będziemy robić dalej to co dotychczas”. Takie podejście przy prowadzeniu działalności gospodarczej świadczy o życzeniowej postawie przedsiębiorców w stosunku do gospodarki, być może także do państwa. Jednocześnie firmy działające w ten sposób nie są w stanie przygotować się ani na okresowe zmiany koniunktury ani do globalnej konkurencji.

Firmy o różnej wielkości pod względem perspektywy czasowej planowania charakteru i rodzaju produkcji w istotny statystycznie sposób różnią się od siebie ( $\chi^2=79,295$ ;  $pi<0,000$ ). Analizując ich perspektywę planowania (rys 4.18a.) można stwierdzić, że więcej firm z grupy mikro planuje rodzaj i charakter działania w perspektywie jednego roku – jest ich 35,3%, u firm małych przeważa perspektywa planowania trzech lat (32,4%), natomiast największa część firm dużych – prawie połowa (48,7%) planuje rodzaj i charakter produkcji lub usług w perspektywie pięciu lat.

Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość, wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów. Jest ono jasnym określeniem pożądanego stanu przyszłego i terminu jego osiągnięcia oraz z ustaleniem działań niezbędnych do osiągnięcia tego stanu, który nie mógłby pojawić się naturalna kolejną rzeczą<sup>74</sup>. Jednakże przyszłość zawsze wiąże się z ryzykiem i rodzi obawy, ponieważ nigdy do końca nie można jej przewidzieć. Prawdopodobnie lęk przed przyszłością jest źródłem postaw zachowawczych, które wyrażają się w dążeniu do zachowania stanów już istniejących i dlatego istnieje pewna część firm, która nie planuje wcale. Na rys. 4.18a. można zauważyć pewną prawidłowość polegającą na tym, że im firmy są mniejsze tym dla większego odsetka z nich przyszłość nie służy do pomiaru aspiracji i dążeń związanych z ich rozwojem. Dotyczy to jednej trzeciej firm z grupy mikro (33,2%), co dziesiętej małej firmy (11%) oraz co trzynastej średniej i dużej (6,4%).

Planowanie zasobów ludzkich wiąże się z dopasowaniem popytu firmy na odpowiednią liczbę i jakość pracowników w stosunku do istniejącej podaży. Popyt jest pochodną obecnych i przewidywanych działań przedsiębiorstwa. Na podaż składają się zasoby ludzkie dostępne zarówno wewnątrz firmy jak i poza nią. Na podaż zewnętrzną wpływają trendy demograficzne, rozwój kształcenia, konkurencyjne siły na rynku pracy<sup>75</sup>. Planowanie zasobów ludzkich dostarcza cennej informacji dla działań związanych z selekcją, szkoleniami, nagrodami itp. W planach odnośnie zatrudnienia dominuje w badanych firmach niezależnie od ich wielkości perspektywa krótkoterminowa, tj. jednego roku (rys. 4.18b.). Mimo podobieństwa w perspektywie krótkoterminowej firmy mikro, małe oraz średnie i duże różnią się istotnie statystycznie pod względem planowania personelu ( $\chi^2=54,583$ ;  $pi<0,000$ ). Największy odsetek średnich i dużych firm (29,1%) planuje wielkość zatrudnienia w perspektywie pięcioletniej. Planów wobec personelu nie ma z kolei największy odsetek firm mikro (38,4%).

<sup>74</sup> Por. Strategom (1999), Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Warszawa: PWE, s. 416.

<sup>75</sup> McKena E., Beech N., (1997), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Gebethner&Ska.

Na **rys. 4.19a.** przedstawiono w jakiej perspektywie czasowej badane firmy z różnych sektorów planują charakter i rodzaj działalności. Dokonując analizy planowania, w badanych firmach, pod kątem sektora, w którym działają można stwierdzić, że największy odsetek (32,1%) firm z sektora produkcji rodzaj i charakter działalności planuje w dłuższej perspektywie, tj. pięciu lat. Podobnie też, ten sektor dominuje w grupie firm planujących w perspektywie nieco krótszej, tj. trzech lat (26,6%). Z kolei najwięcej firm z grupy małych planuje w krótkookresowo, tj. w perspektywie 1 roku. Natomiast co trzecia firma (32,3%) związana z handlem w ogóle nie planuje charakteru i rodzaju usług. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że firmy funkcjonujące w innych sektorach w istotny statystycznie różny sposób planują charakter i rodzaj swojej działalności ( $\chi^2=27,245$ ;  $pi<0,0001$ )

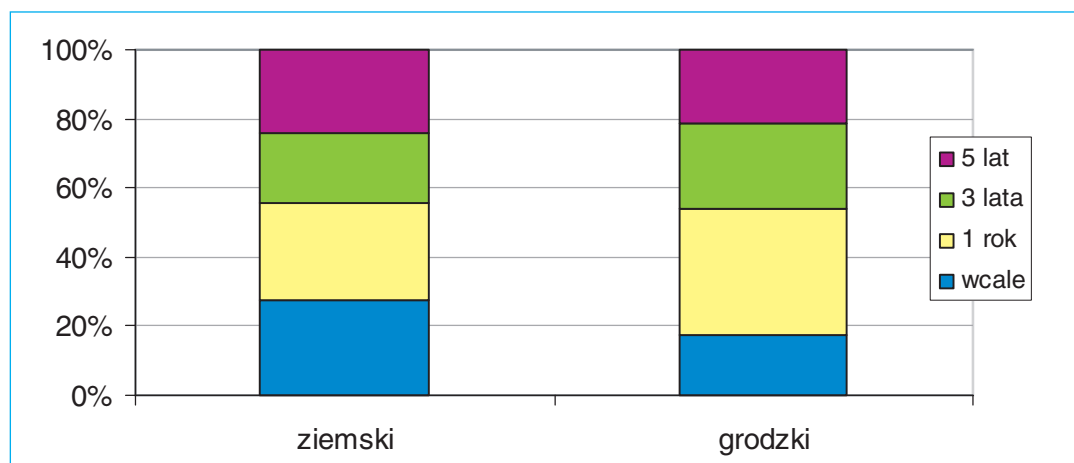
Biorąc pod uwagę planowanie odnośnie personelu dominujące znaczenie w firmach ma planowanie krótkookresowe. Dotyczy to szczególnie firm związanych z produkcją, gdzie prawie co druga (45,0%) planuje kadry w perspektywie 1 roku. Krótkookresowo robi plany odnośnie personelu także co trzecia firma z sektora usług (37,5%) oraz handlu (36,3%). Dłuższą perspektywę – trzyletnią, w planowaniu zatrudnienia deklaruje najwięcej firm z sektora handlu. Stanowią one 19,6% firm ze swojej grupy. W perspektywie trzyletniej planuje także nieznacznie mniej firm z sektora usług (18,7%) oraz z sektora produkcji (16,5%). Natomiast co piąta firma z sektora produkcji (22,9%), co szósta z sektora usług (15,7%) oraz tylko co dziesiąta z sektora handlu planuje swoje kadry w perspektywie pięciu lat.

Analizując jak firmy planują rodzaj i charakter usług oraz robią plany odnośnie swojego personelu można stwierdzić fakt, iż 7,3% więcej firm z sektora produkcji oraz 7% więcej z sektora usług nie robi wcale planów odnośnie swoich zasobów kadrowych w porównaniu do planowania rodzaju i charakteru działalności (por. **rys. 4.19a.** i **rys. 4.19b.**).

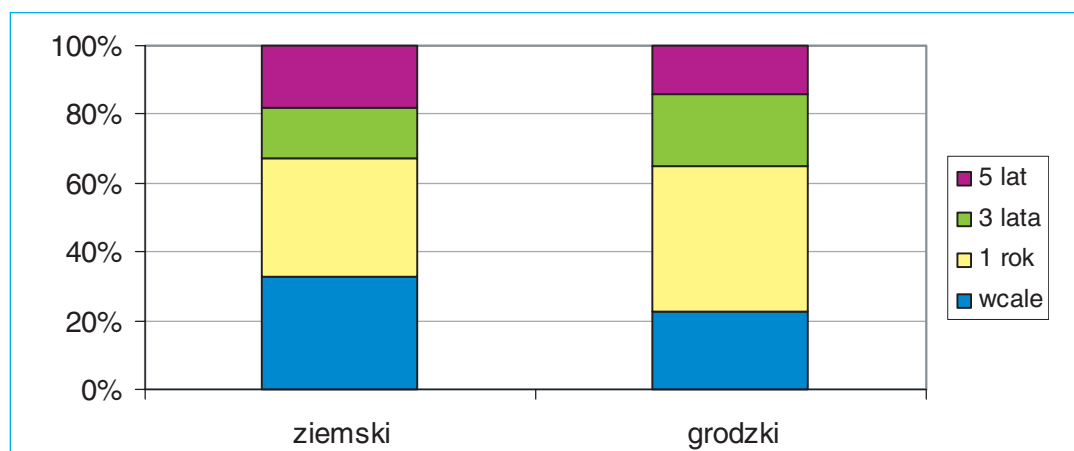
Z danych wynika, że przedsiębiorcy powiatów ziemskich działają bardziej spontanicznie niż grodzkich, jednocześnie większy ich odsetek planuje swoją działalność w perspektywie 5 lat. (**rys. 4.20a.** i **rys. 4.20b.**) Ta tendencja do udzielania odpowiedzi skrajnych może wynikać ze świadomości pracodawców, że powinni planować długofalowo, ale tego nie robią z powodu braku czasu lub niepewności na rynku. Dają więc odpowiedzi poprawne, choć nie do końca zgodne z rzeczywistością.

Także rozkład planów personelu w firmach działających w różnych typach powiatów jest podobny jak w przypadku planów działalności. Można jednak dostrzec stałą tendencję, że personel częściej planuje się w trochę krótszej perspektywie niż przedmiot działalności. Więcej podmiotów powiatów ziemskich nie planuje w ogóle lub planuje aż na pięć lat. Pojawienie się tak skrajnych wyników omówiliśmy powyżej (analizując plany działalności gospodarczej).

Porównując w jakiej perspektywie czasowej badane firmy planowały rodzaj i charakter swojej działalności w latach 2005 i 2006, stwierdzono istotną statystycznie różnicę w tym aspekcie ( $\chi^2=12,575$ ;  $df=3$ ;  $pi<0,0056$ ). Różnica ta polegała na tym, jak zobrazowano to na **rys. 4.21.**, że więcej badanych firm w roku 2006, w porównaniu z rokiem ubiegłym, nie robiło żadnych planów odnośnie rodzaju i charakteru produkcji lub usług, a tym samym mniej



RYSUNEK 4.20A. Perspektywa czasowa planowania działalności w firmie  
 $\chi^2=11,7$ ;  $p=0,0085$

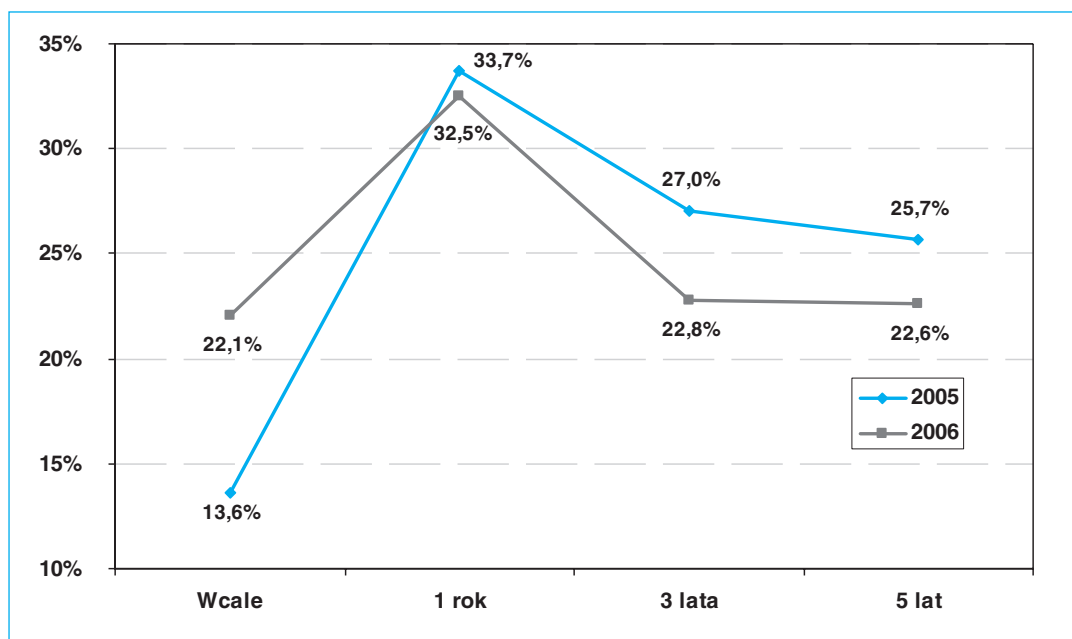


RYSUNEK 4.20B. Perspektywa czasowa planowania personelu w firmie  
 $\chi^2=11,8$ ;  $p=0,008$

z nich dokonywało takowych planów w perspektywie trzy i pięcioletniej. Nie zaobserwowano natomiast żadnych różnic w sposobie planowania kadr w latach 2005 i 2006.

Zmiana perspektywy czasowej planowania rodzaju i charakteru produkcji i usług w 2006 r. przez badane firmy może wynikać ze zmiany podejścia firm do planowania w ogóle. Ze względu na coraz bardziej rosnące wymagania klientów, zwiększającej się konkurencyjności na rynku oraz szybkiego postępu technicznego i technologicznego firmy starają się nadążyć za zmianami w otoczeniu nie podejmując wcale ryzyka związanego z przewidywaniem i kształtowaniem przyszłości<sup>76</sup>. Efektem tego jest zmiana perspektywy planowania z długookresowego na krótkookresowe.

<sup>76</sup> Por. Matczewski A., (1999), Zarządzanie produkcją. W: A. K. Koźmiński, Wł. Piotrowski (red.), Zarządzanie, Teoria i praktyka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 289-333.

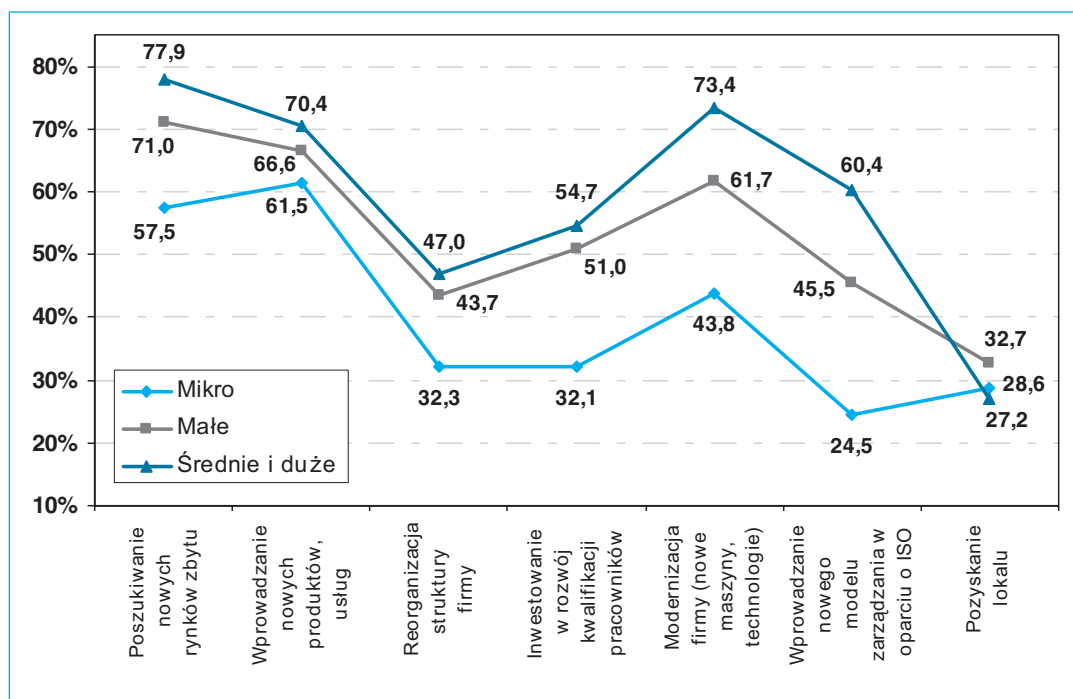


**RYСУNEK 4.21.** Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach w latach 2005 i 2006

#### 4.4. KIERUNKI DZIAŁAŃ

**Rys. 4.22.** obrazuje wagę jaką badane firmy przypisują poszczególnym kierunkom działań. Najważniejszym kierunkiem działania dla firm jest zwiększenie sprzedaży własnych produktów lub usług poprzez działania zmierzające do znalezienia nowych rynków zbytu ( $M=68,8$ ).

Sposobem na osiągnięcie tego jest także zwiększenie asortymentu oferowanych wyrobów lub usług ( $M=66,2$ ). Wiąże się to w sposób istotny z modernizacją firmy ( $M=59,6$ ). Te trzy rodzaje działań są najważniejsze dla badanych firm w chwili obecnej. Pozostałe obszary działania oceniane przez badanych przedsiębiorców mają mniejsze znaczenie – na skali dziesięciopunktowej uzyskiwały oceny poniżej środka skali ( $M<50$ ). Takie podejście jest całkowicie zrozumiałe z pragmatycznego punktu widzenia. Ma ono na względzie przede wszystkim rozwój firmy. Zwiększenie popytu na produkty i usługi uzyskane dzięki większemu asortymentowi oraz nowym rynkom zbytu przyczynia się w sposób istotny do poprawy warunków finansowych firmy. Także modernizacja firmy poprzez wprowadzenie nowych maszyn, technologii lub też nowego wyposażenia przyczynia się do poprawy jakości produkowanych wyrobów czy świadczonych usług. Badane firmy różnią się pod względem *ważności poszczególnych kierunków działań*. Statystycznie istotne różnice występują na prawie wszystkich ocenianych wymiarach za wyjątkiem wprowadzania nowych produktów i usług oraz pozyskiwania lokalu związanego z działalnością gospodarczą. Różnice te dotyczą między innymi poszukiwania nowych rynków zbytu

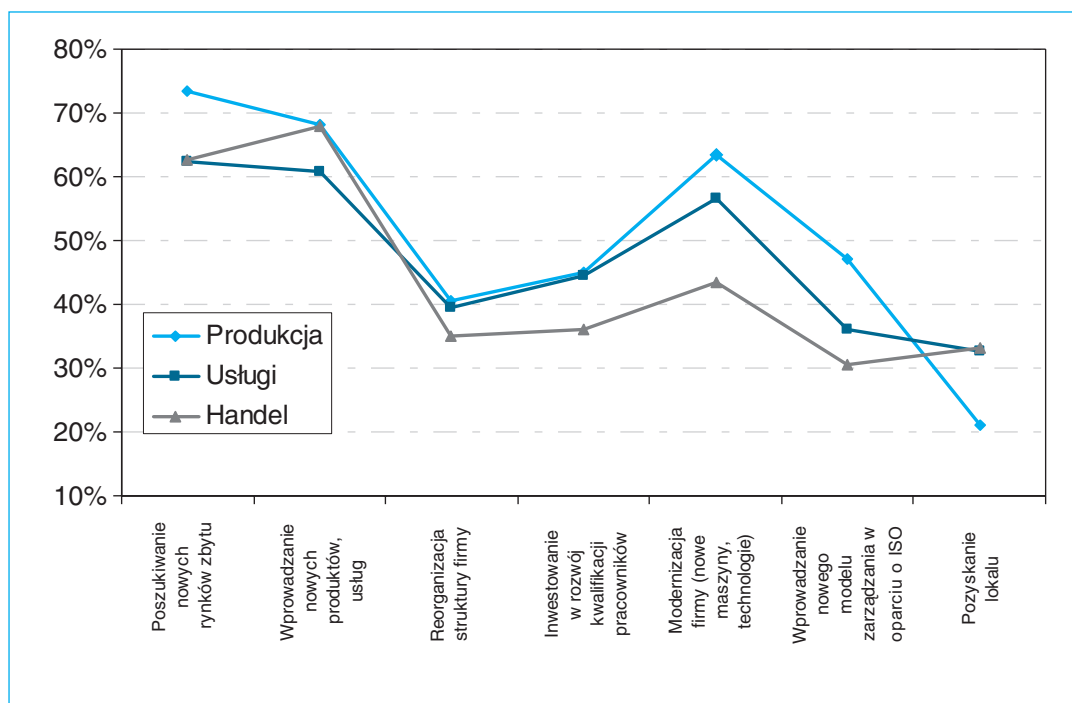


RYSUNEK 4.22. Waga poszczególnych kierunków działań w zależności od wielkości firmy

( $F=11,477$ ;  $pi<0,000$ ), reorganizacji firmy ( $F=6,655$ ;  $pi<0,001$ ), inwestowania w rozwój kwalifikacji pracowników ( $F=17,316$ ;  $pi<0,000$ ), modernizacji firmy ( $F=4,430$ ;  $pi<0,012$ ); Największa rozbieżność występuje w wypadku wprowadzenia nowego modelu zarządzania ( $F=32,173$ ;  $pi<0,000$ ). Największą wagę temu działaniu przypisują firmy średnie i duże. Prawdopodobnym czynnikiem wpływającym na występowanie, tak dużej różnicy w przypisywanej wadze poszczególnym działaniom przez firmy są ich zasoby finansowe. Jest rzeczą zrozumiałą, iż firmy mikro przypisują istotnie statystycznie mniejszą wagę takim działaniom jak: reorganizacja struktury firmy, inwestowanie w rozwój kwalifikacji pracowników, wprowadzanie nowego modelu zarządzania w oparciu o standardy jakości ISO czy też modernizację firmy. Dysponują one bowiem znacznie mniejszymi zasobami finansowymi w porównaniu do firm małych, średnich i dużych i nie stać ich na wyżej wymienione działania. Poza tym w przypadku firmy mikro bezpodstawna jest reorganizacja struktury firmy.

Na rys. 4.23. przedstawiono ocenę znaczenia jakie badani przedsiębiorcy, w zależności od sektorów działalności, przypisują poszczególnym podejmowanym wysiłkom.

Niezależnie od sektora największe znaczenie firmy przypisują poszukiwaniu nowych rynków zbytu ( $M=66,1$ ), wprowadzaniu nowych produktów na rynek ( $M=65,1$ ) oraz modernizacji firmy ( $M=54,5$ ). Stwierdzono istotne statystycznie różnice w ocenie ważności działań firm z różnych sektorów. Dotyczą one następujących wymiarów: poszukiwania nowych rynków zbytu ( $F=3,71$ ;  $pi<0,025$ ), modernizacji firmy ( $F=8,342$ ;  $pi<0,031$ ), wprowadzanie nowego



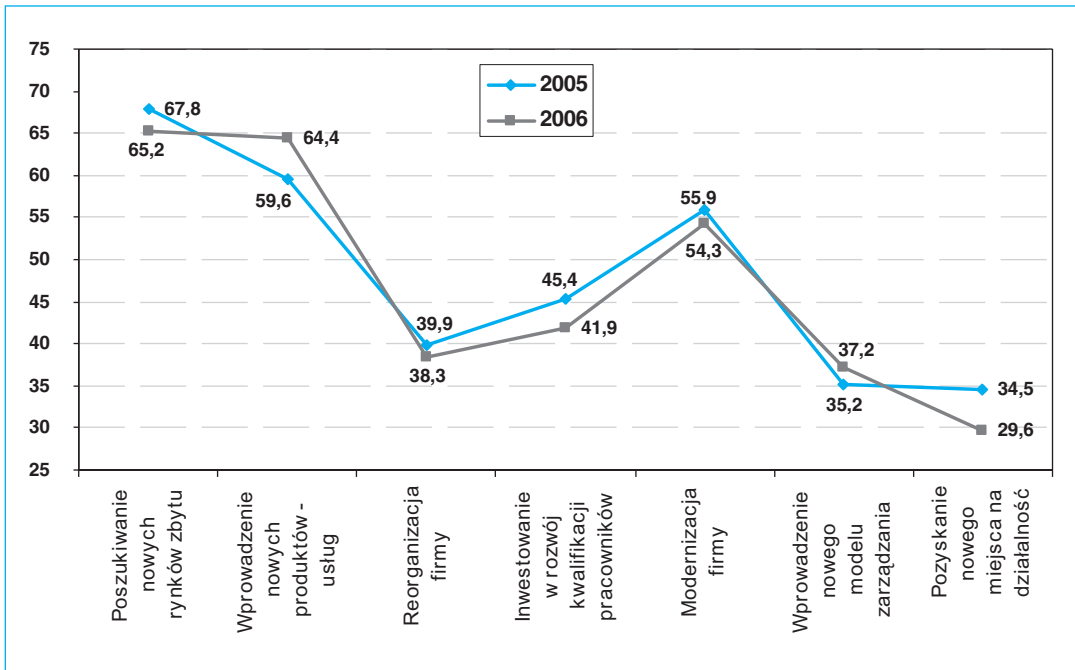
**RYSUNEK 4.23.** Ocena wagi poszczególnych kierunków działania przez firmy działające w różnych sektorach

modelu zarządzania ( $F=5,408$ ;  $p<0,000$ ), oraz pozyskiwania nowego miejsca związanego działalnością gospodarczą ( $F=3,487$ ;  $p<0,000$ ). Tym działaniom, za wyjątkiem ostatniego, firmy handlowe przypisują znacznie mniejsze znaczenie w porównaniu z firmami produkcyjnymi. Przyczyna tego zjawiska tkwi w tym, iż 67,9% badanych firm handlowych to firmy mikro, które dysponują niewielkimi zasobami finansowymi i możliwościami rozwojowymi.

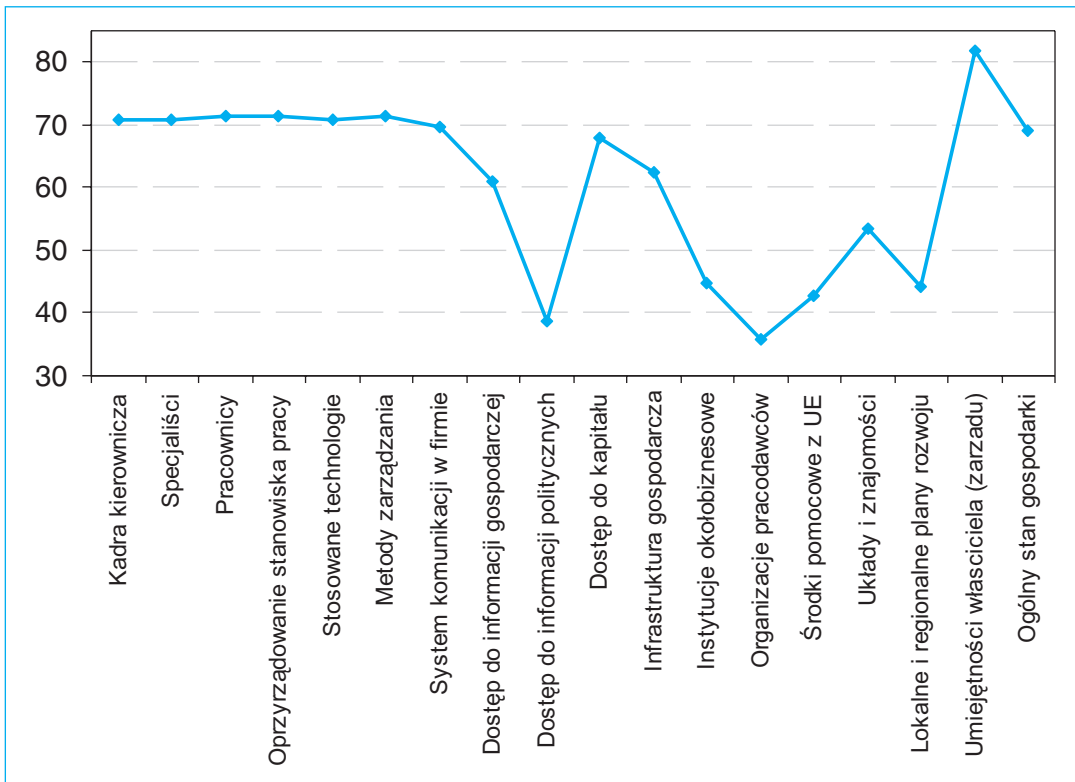
Analizując zmiany w ocenie wagi poszczególnych działań w roku 2005 i 2006 stwierdzono jedną istotnie statystycznie różnicę w ocenie. Dotyczy ona wprowadzania nowych produktów na rynek i oznacza, że firmy w 2006 r. w porównaniu z rokiem poprzednim większą istotnie statystycznie wagę przypisywały tym działaniom.

W literaturze przedmiotu powszechnie prezentuje się przekonanie, że sukces zależy od przyciągnięcia i zatrzymania wspaniałych ludzi<sup>77</sup>. Podobne stanowisko prezentują badani przedsiębiorcy, ich zdaniem o tym czy firma odniesie sukces nie decyduje ani jej wielkość, ani też sektor w której działa. Według respondentów najważniejsze są umiejętności właściciela lub zarządu ( $M=82$ ), kompetencje kadry kierowniczej ( $M=70,9$ ), pracownicy ( $M=71,4$ ), specjaliści ( $M=70,9$ ), metody zarządzania ( $M=71,3$ ) oraz komunikacja w firmie ( $M=69,6$ ). Zilustrowane jest to na [rys. 4.25](#). Na podstawie tam przedstawionych danych można stwierdzić, że badani pracodawcy są przekonani o istotnym znacze-

<sup>77</sup> Por. O'Reilly III Ch., A., Pfeffrr J., (2006), *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*, Warszawa: One Press.



RYСУNEK 4.24. Ocena wagi poszczególnych kierunków działania w latach 2005 i 2006

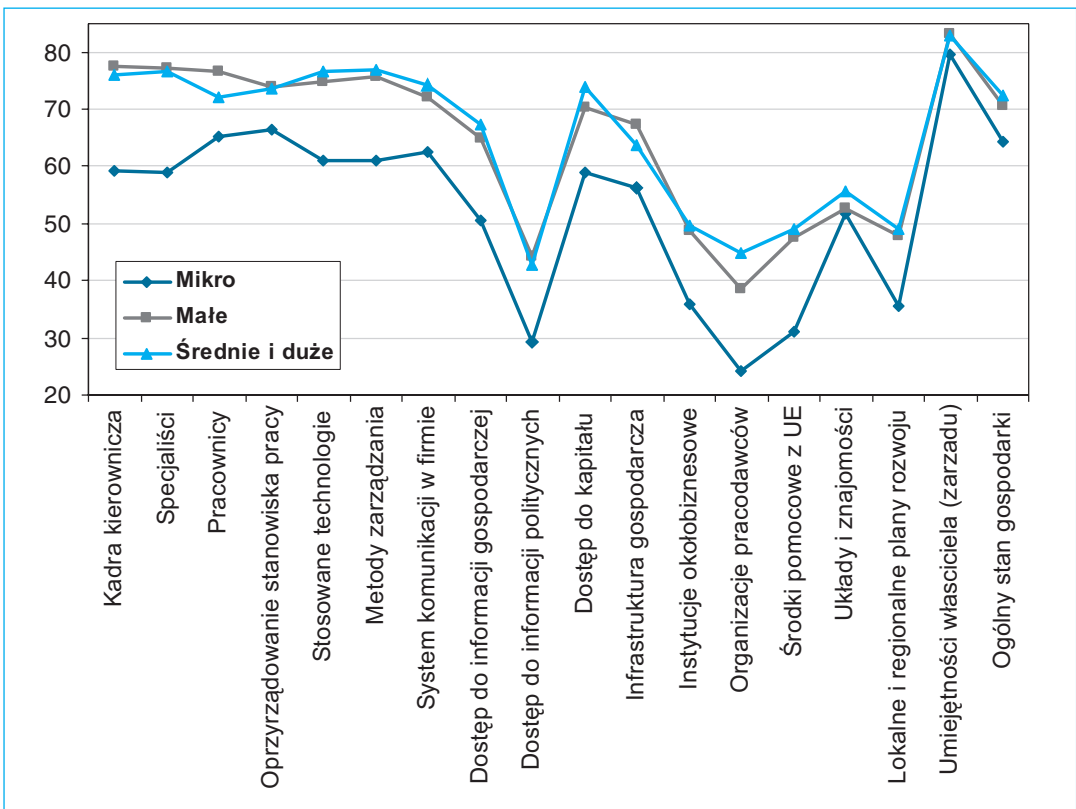


RYСУNEK 4.25. Stopień w jakim poszczególne czynniki według pracodawców wpływają na sukces firmy

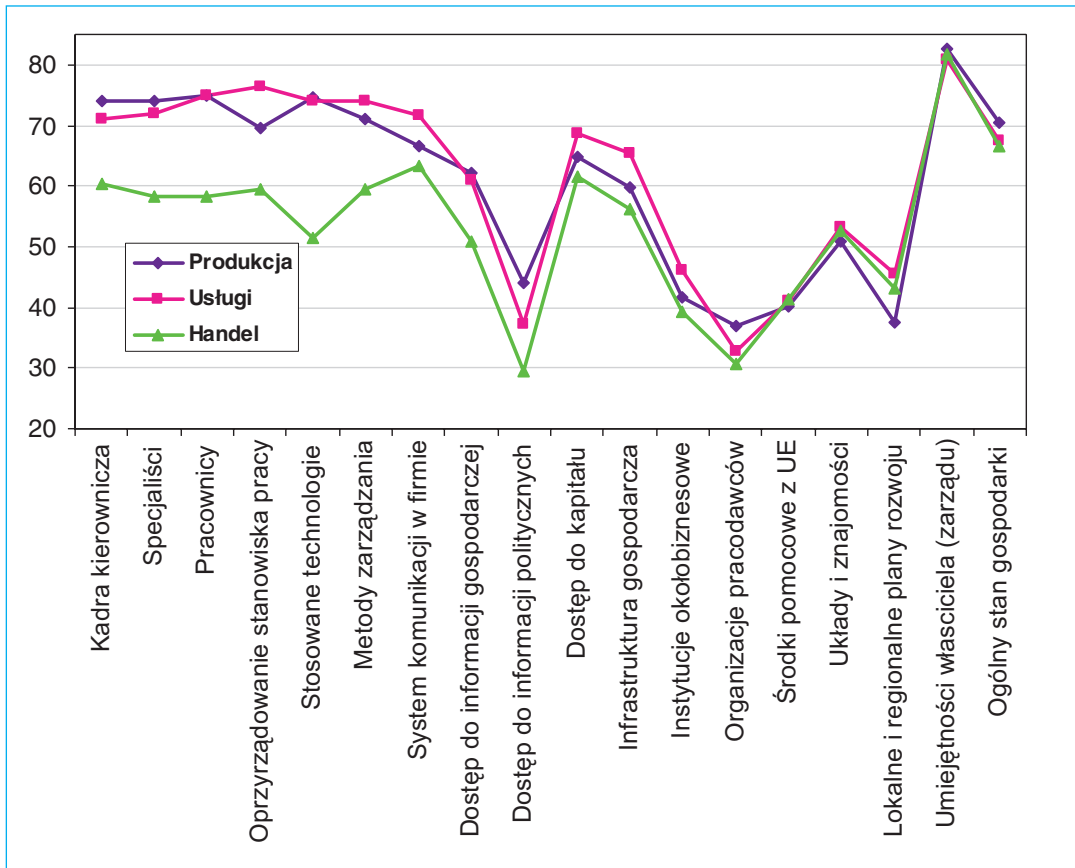


niu zasobów ludzkich w sukcesie firmy. Zbliżoną wagę do grupy tak zwanych czynników miękkich – związanych z kompetencjami zasobów ludzkich, przedsiębiorcy przypisują: oprzyrządowaniu stanowiska pracy ( $M=71,3$ ), stosowanym technologiom ( $M=70,8$ ) oraz dostępowi do kapitału ( $M=67,8$ ). Natomiast ich zdaniem w mniejszym stopniu na sukces firmy wpływają takie czynniki jak: infrastruktura gospodarcza ( $M=62,5$ ), czy dostęp do informacji ( $M=60,9$ ). W małym stopniu, zdaniem respondentów, o sukcesie firmy decydują: instytucje okołobiznesowe ( $M=44,8$ ), lokalne plany rozwoju ( $M=44,1$ ), dostęp do informacji politycznych ( $M=38,8$ ), środki pomocowe z UE ( $M=35,9$ ) oraz organizacje pracodawców ( $M=35,9$ ). Wszystkie te kategorie oceniane są według nich poniżej środka skali. Mimo, że wiele firm skorzystało ze środków pomocowych z UE, to jednak pracodawcy przypisują im niewielkie znaczenie. Jest to prawdopodobnie związane z trudnościami związanymi z poprawnym wypełnieniem wniosków o środki z UE oraz koniecznością posiadania własnych zasobów finansowych.

Firmy mikro, przypisują prawie wszystkim wymiarom istotnie statystycznie mniejsze znaczenie w porównaniu z firmami małymi, średnimi i dużymi. Natomiast nie stwierdzono powyższych różnic w następujących aspektach: oprzyrządowanie stanowiska pracy, układy i znajomości, umiejętności właściciela lub zarządu oraz ogólny stan gospodarki (por [rys. 4.26.](#))

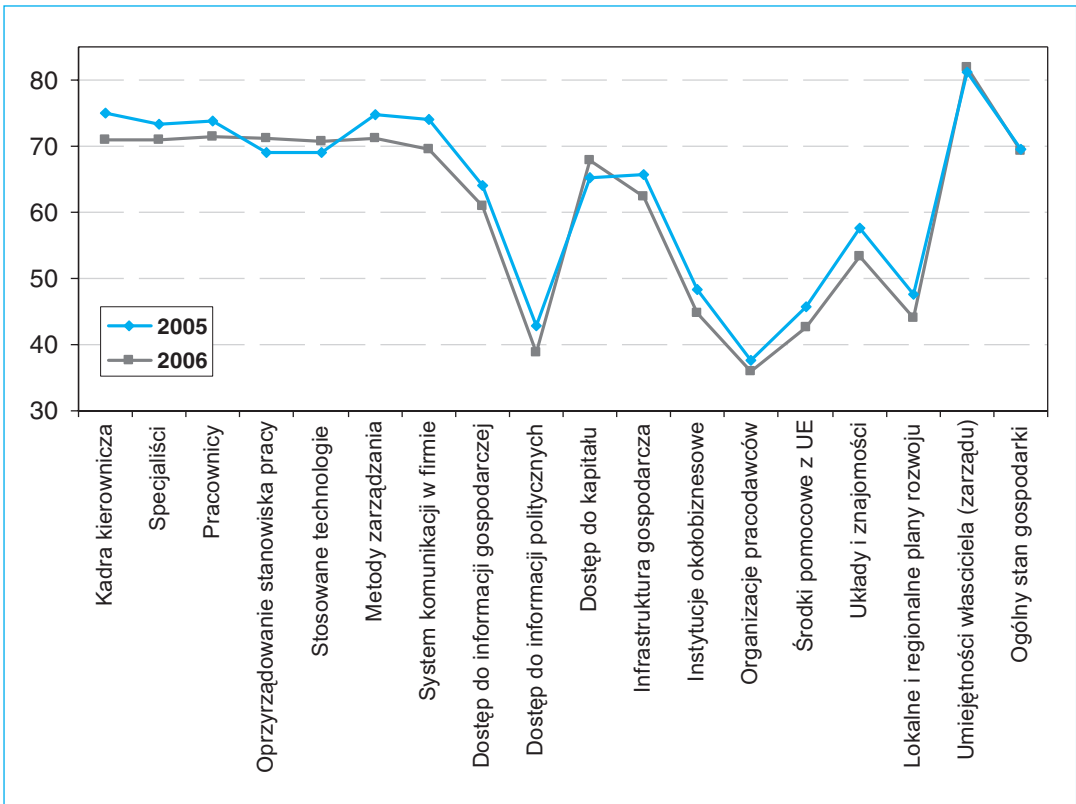


**RYSUNEK 4.26.** Stopień w jakim poszczególne czynniki według pracodawców wpływają na sukces firmy w zależności od jej wielkości



**RYSUNEK 4.27.** Stopień w jakim poszczególne czynniki według pracodawców wpływają na sukces firmy w zależności od sektora

Można stwierdzić podobne tendencje jeżeli uzyskane wyniki badań pracodawców przeanalizowane zostaną pod kątem sektora, w którym firmy działają. Zilustrowane jest to na **rys. 4.27**. Najistotniejszym warunkiem sukcesu są umiejętności właściciela lub zarządu. W wypadku pierwszych pięciu wymiarów stwierdzono istotne statystycznie różnice w ocenie wagi poszczególnych czynników wpływających na sukces. Mimo, że firmy z sektora handlu przypisują im dość duże znaczenie to jednak jest ono mniejsze w porównaniu do firm z sektora produkcji i usług. Są to: kadra kierownicza ( $F=3,534$ ;  $p_i < 0,030$ ), kompetencje specjalistów ( $F=5,619$ ;  $p_i < 0,004$ ), umiejętności pracowników ( $F=9,942$ ;  $p_i < 0,000$ ), oprządkowanie stanowiska pracy ( $F=8,808$ ;  $p_i < 0,000$ ) oraz stosowane technologie ( $F=16,141$ ;  $p_i < 0,000$ ). Jest to zrozumiałe z racji tego, iż w grupie firm z sektora handlu 67,9% to firmy małe. Oznacza to, że w takich firmach pracuje po kilka osób i w mniejszym stopniu potrzebują one specjalistów czy kierownictwa – poza własnym szefem. Tak duża reprezentacja firm mikro wśród firm handlowych istotnie wpłynęła na obniżenie średniej ocen w tych aspektach. Zrozumiałe jest także przypisywanie istotnie statystycznie mniejszego znaczenia oprządkowaniu stanowiska oraz stosowaniu nowych technologii z racji tego, że jest to w dużej mierze zbędne dla firm handlowych.

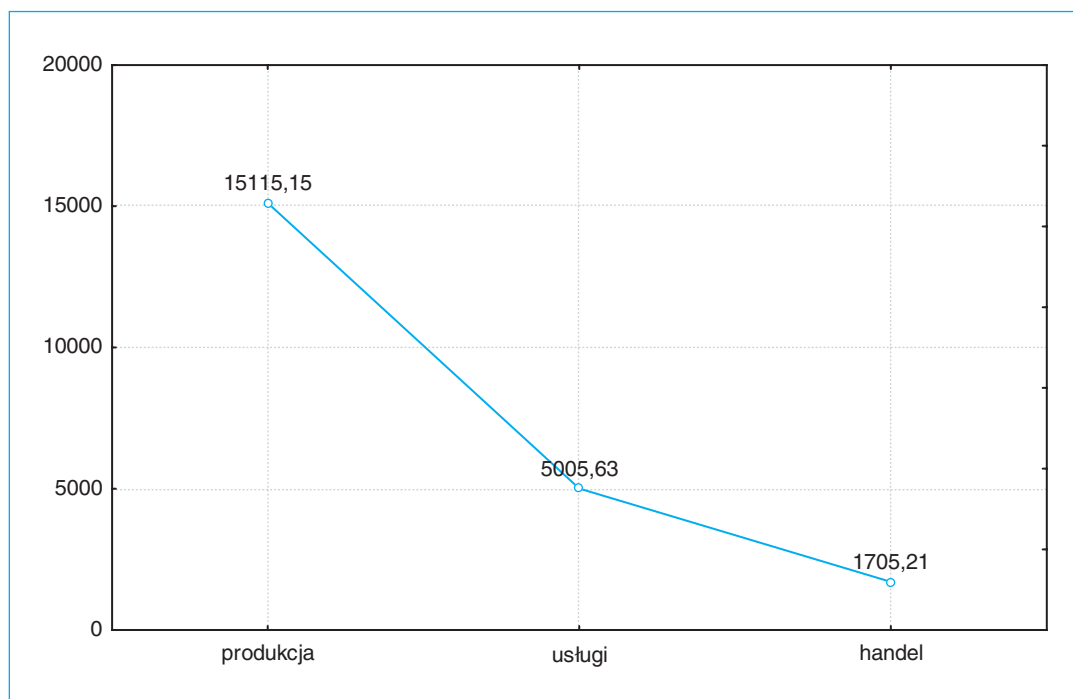


**RYSUNEK 4.28.** Porównanie czynników wpływających na sukces firmy według opinii pracodawców z lat 2005 i 2006

Badani respondenci w roku 2006 w porównaniu z rokiem poprzednim przypisują nieco inne znaczenie czynnikom, które ich zdaniem wpływają na osiągnięcie sukcesu rynkowego firmy. Zobrazowano to na [rys. 4.28](#). Generalnie, badane firmy, w roku 2006 przypisują mniejsze znaczenie prawie wszystkim czynnikom. Istotnie statystycznie mniejszy wpływ zdaniem badanych respondentów, mają tylko takie czynniki jak: kadra kierownicza ( $F=4,961$ ;  $p_i < 0,026$ ), metody zarządzania ( $F=5,737$ ;  $p_i < 0,004$ ), dostęp do informacji gospodarczej ( $F=4,084$ ;  $p_i < 0,043$ ) oraz dostęp do informacji politycznych ( $F=3,979$ ;  $p_i < 0,046$ ). Wyjątek stanowią cztery wymiary, którym przedsiębiorcy przypisali nieznacznie większe, aczkolwiek nie istotne statystycznie, znaczenie niż rok wcześniej. Są to: umiejętności właściciela ( $M=82$ ), oprzyrządowanie stanowiska pracy ( $M=69,2$ ), stosowane technologie ( $M=69,1$ ) oraz dostęp do kapitału ( $M=67,8$ ).

## 4.5. ZAPOTRZEBOWANIE NA SZKOLENIA I DORADZTWO

Szybko i dynamicznie zmieniające się otoczenie, globalna konkurencja, postęp techniczny oraz zmieniające się potrzeby klientów zmuszają firmy do działań dostosowawczych. Bardzo często wymagają one od pracowników, zarządu,



**RYСУNEK 4.29.** Średnia wielkość nakładów przeznaczonych na szkolenia przez pracodawców z różnych sektorów. Bieżący efekt:  $F(2,317)=4,8188$ ;  $p=0,00868$

czy też właściciela firmy specjalistycznej wiedzy i nowych umiejętności. Coraz częściej pracownicy muszą mieć rozeznanie i rozumieć zasady funkcjonowania gospodarki, wykazywać się technicznymi umiejętnościami analitycznymi, umiejętnością kierowania ludźmi, a także zdolnością myślenia koncepcyjnego oraz śledzić na bieżąco zachodzące na rynku zmiany<sup>78</sup>. Dlatego też, żeby sprostać wyzwaniom, firma zmuszona jest niejako rozwijać zdolności własnego personelu poprzez szkolenia. Potrzeby szkoleniowe w firmach są bezpośrednio związane z konkretnymi efektami, jakie firma chce osiągnąć w ramach realizacji celów strategicznych. W konsekwencji kursy szkoleniowe bardzo często stają się integralną częścią ogólnej strategii poprawy efektywności pracy<sup>79</sup>.

Podstawowym celem szkolenia jest pomoc firmie w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększenie wartości jej najważniejszych zasobów, czyli zatrudnionych pracowników. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniej wykorzystać ich talenty, poprzez rozszerzenie ich kwalifikacji, ugruntowanie posiadanej wiedzy jak też zdobycie nowych umiejętności<sup>80</sup>.

Interesowało nas, ile środków pracodawcy są gotowi wydać na szkolenia. Średni budżet firmy z regionu lubelskiego w opiniach przedsiębiorców obję-

<sup>78</sup> Handy Ch., (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Warszawa: Business Press, s. 127.

<sup>79</sup> Silberman M., (2004), *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

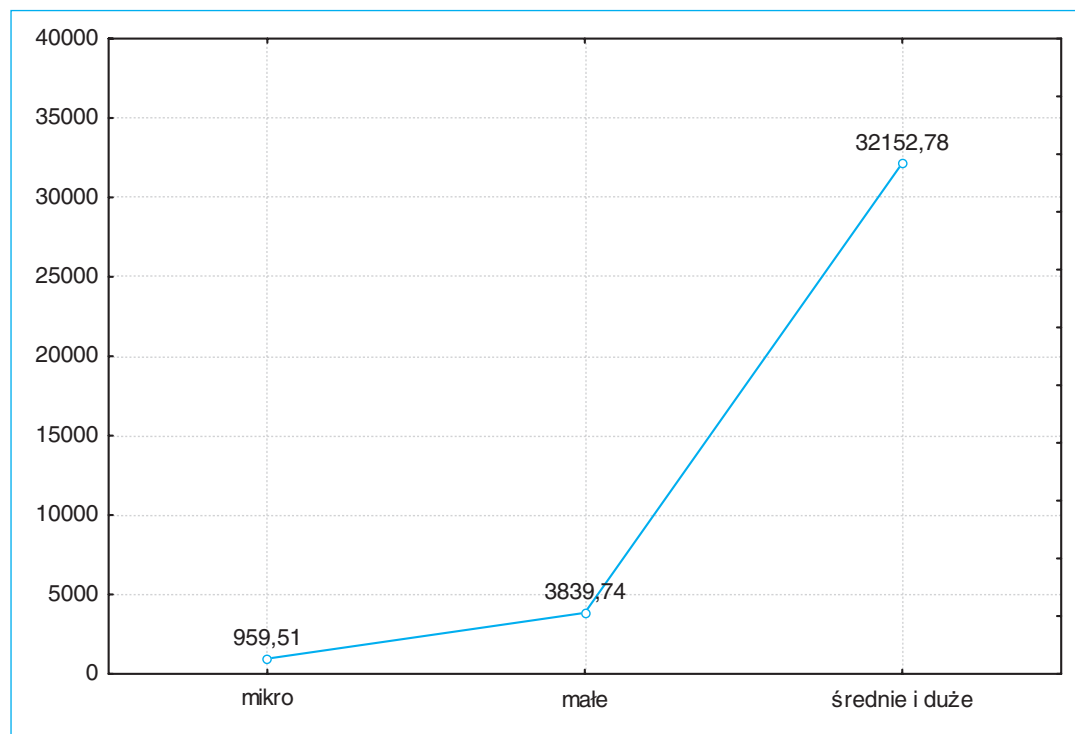
<sup>80</sup> Por. Zbiegiem-Maciąg L., (1996), *Marketing personalny*, Warszawa: Businessman Book.

tych niniejszymi badaniami kwestionariuszowymi kształtuje się na poziomie 5946 zł/rocznie. Kwota wydaje się nie być duża. Wśród pracodawców najbardziej zainteresowani szkoleniami, w rozumieniu gotowości do wydania największej kwoty pieniędzy na ten cel, są pracodawcy z sektora produkcyjnego ( $M=15115$  zł). Kwota jest wysoka, co być może wiąże się z obecnością firm średnich i dużych w tym segmencie respondentów. Pracodawcy w tej branży rzeczywiście wykazują gotowość do szkolenia swoich pracowników.

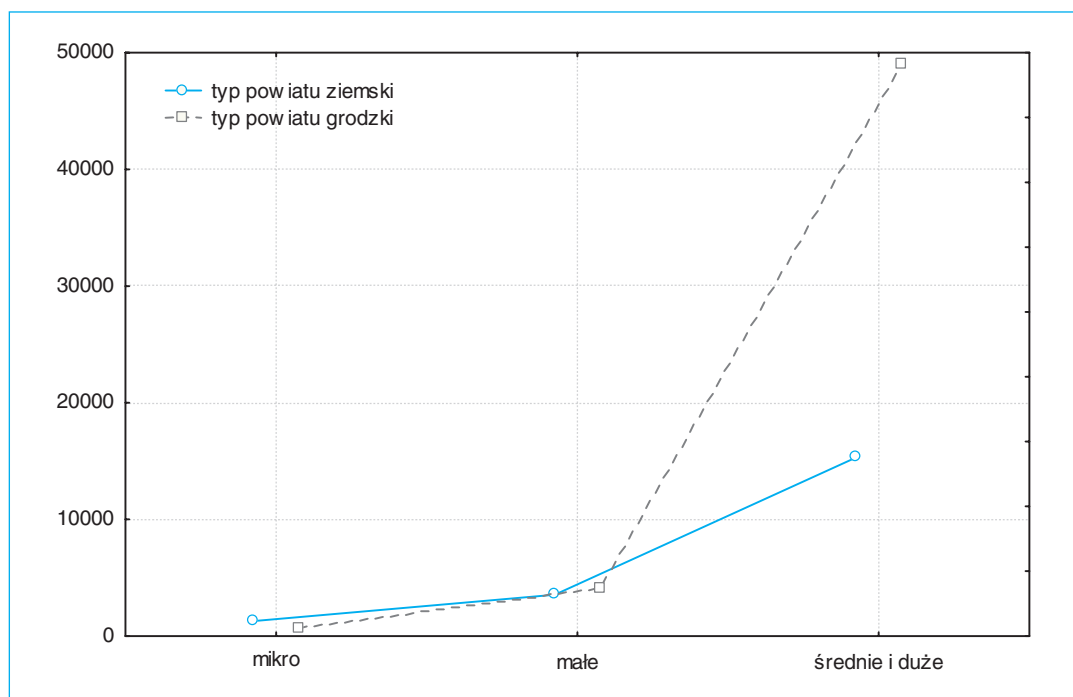
W usługach ( $M=5006$  zł) i handlu ( $M=1705$  zł) kwoty są dużo mniejsze niż w produkcji a różnice między nimi, nie osiągają wartości istotnej statystycznie. Trzeba przyznać, że nie są to kwoty wysokie.

Analizując zależność pomiędzy wielkością firmy a nakładami na szkolenia widać, że średnie i duże planują wydać dużo więcej środków na ten cel niż pracodawcy mali ( $p=0,00002$ ) i mikro ( $p=0,00002$ ). Ta teza jest oczywista. Warto zwrócić uwagę na to, że nie ma istotnych różnic pomiędzy tymi ostatnimi firmami. Jeżeli podzielimy środki przeznaczone na szkolenia przez maksymalną liczbę zatrudnianych pracowników to wychodzi, że w ciągu roku każda z nich może przeszkolić średnio jednego pracownika. W przypadku firm średnich i dużych ten wskaźnik jest niższy. Pomimo więc większego budżetu możliwości szkoleniowe nie są tak silnie zróżnicowane.

Wyniki wskazują na istnienie lokalnego dużego popytu na szkolenia. Szczególnie silnie dotyczy to sektora produkcji.



**RYSUNEK 4.30.** Średnia wielkość nakładów przeznaczonych na szkolenia przez pracodawców z różnych sektorów w rozbiciu na wielkość przedsiębiorstw  
Bieżący efekt:  $F(2,320)=25,852$ ;  $p=0,00000$

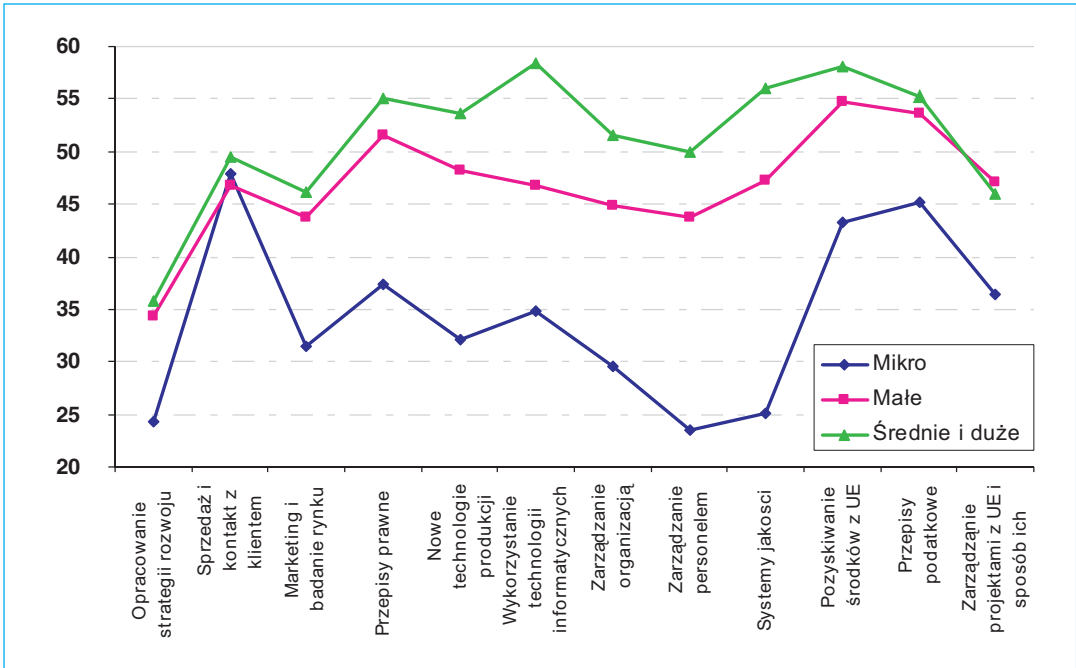


**RYСУNEK 4.31.** Średnia wielkość nakładów przeznaczonych na szkolenia przez pracodawców według wielkości i typu powiatu. Bieżący efekt:  $F(2,320)=8,0532$ ;  $p=0,00039$

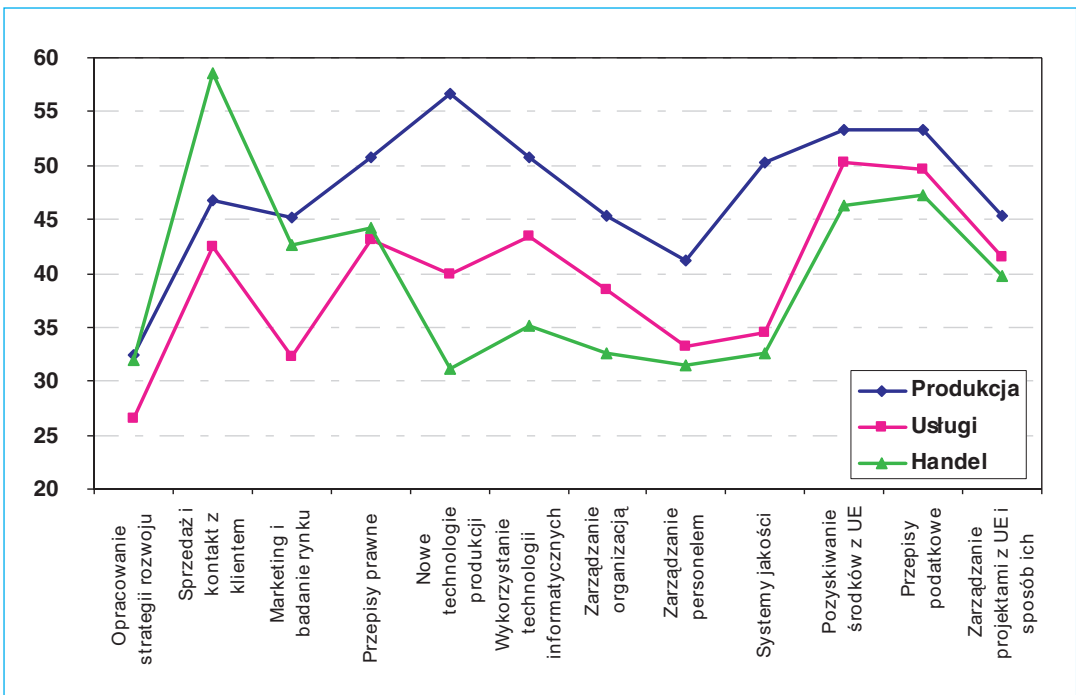
Więcej na szkolenia planują wydać pracodawcy działający w powiatach grodzkich ( $M=7804$  zł) niż ziemskich ( $M=3693$  zł). Różnica pomiędzy respondentami z obu grup wynosi  $F=11,21$ ;  $p=0,0009$ . Jednak trochę inaczej rozkładają się wyniki, gdy analizujemy zjawisko w równoczesnym rozbiciu na wielkość firm. Okazuje się, że to tylko średnie i duże przedsiębiorstwa z powiatów grodzkich mają bogate budżety szkoleniowe. Przedsiębiorstwa należące do tej kategorii w powiatach ziemskich nie są skłonne wydawać istotnie statystycznie większych kwot niż przedsiębiorstwa małe. **Rys. 4.30.** ilustruje te wyniki. Wyraźnie świadomość potrzeby szkoleń lub możliwości firmy będą przekładać się na wolniejszy rozwój średnich i dużych firm z powiatów ziemskich niż grodzkich. Potrzebują one pomocy finansowej w celu szkolenia swoich pracowników, a także podniesienia kultury organizacyjnej i zmiany postaw osób kierujących polityką kadrową.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden fakt oddający podejście pracodawców do szkoleń. 30% z nich deklaruje, że przeznaczy na szkolenia w najbliższym roku 0 zł. Co trzeci podmiot gospodarczy nie wzbogaci się o nowe umiejętności lub wiedzę swoich pracowników. To bardzo wysoki wskaźnik rezygnacji z tej formy rozwoju.

Zapotrzebowanie badanych firm, w ciągu najbliższych trzech lat, na konkretne tematy szkoleń uzależnione jest zarówno od sektora w którym firma działa (**Rys 4.32.**) oraz od jej wielkości (**Rys 4.33.**). Natomiast firmy nie różnią się między sobą w zakresie szkoleń w aspekcie ich lokalizacji w powiecie grodzkim czy ziemskim.



RYSUNEK 4.32. Zapotrzebowanie firm na szkolenia w ciągu najbliższych 3 lat w zależności od wielkości.



RYSUNEK 4.33. Zapotrzebowanie firm na szkolenia w ciągu najbliższych 3 lat w zależności od sektora.

Z danych przedstawionych na **ryśunku 4.32**. wynika, że wielkość zapotrzebowania co do ilości i jakości szkoleń w dużym stopniu zależy od wielkości firmy. Największe zapotrzebowanie na szkolenia mają firmy średnie i duże, nieco mniejsze małe, zaś najmniejsze firmy mikro. Oprócz dwóch typów szkoleń, tj. z zakresu sprzedaży i kontaktu z klientem oraz przepisów podatkowych, we wszystkich pozostałych pod względem stopnia zainteresowania firmy różnią się od siebie w sposób istotny statystycznie. Spowodowane jest to prawdopodobnie z jednej strony zasobnością finansową firm, z drugiej natomiast rodzajem i zakresem działania. Firmy mikro są w niedużym stopniu zainteresowane szkoleniami (średnia dla całej grupy wynosi  $M=34,2$ ). Do najbardziej pożądanym przez nie szkoleń należą szkolenia z zakresu: sprzedaży i kontaktu z klientem ( $M=46,8$ ), przepisów prawnych ( $M=45,2$ ) oraz pozyskiwania środków z Unii Europejskiej. Z kolei firmy małe przejawiają mniej niż średnie zainteresowanie szkoleniami (średnia dla całej grupy wynosi  $M=46,9$ ). Uwaga ich koncentruje się przede wszystkim na szkoleniach z zakresu: pozyskiwania środków z UE ( $M=54,7$ ), przepisów podatkowych ( $M=53,6$ ), przepisów prawnych ( $M=51,5$ ) oraz sprzedaży i kontaktu z klientem ( $M=47,8$ ). Firmy średnie i duże zainteresowane są szkoleniami w dużo większym stopniu niż firmy małe i mikro. Średnia dla wszystkich szkoleń dla nich wynosi  $M=51,3$ . Największym zainteresowaniem wśród nich cieszą się następujące szkolenia: wprowadzanie technologii informatycznych ( $M=58,4$ ), pozyskiwanie środków z Unii Europejskiej ( $M=58,1$ ), systemy jakości ( $M=56,0$ ), przepisy podatkowe ( $M=55,3$ ), przepisy prawne ( $M=55,1$ ), nowe technologie produkcji ( $M=53,7$ ) oraz zarządzanie organizacją ( $M=51,6$ ).

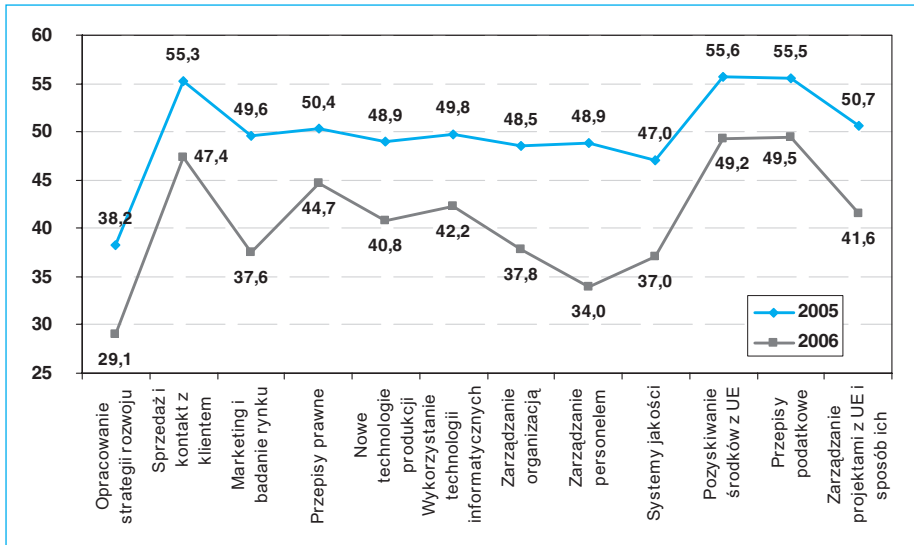
Analizując zapotrzebowanie firm na szkolenia w ciągu najbliższych trzech lat pod kątem sektora działalności można stwierdzić, że najbardziej zainteresowane szkoleniami są firmy z sektora produkcji – jednakże jest to średnie zainteresowanie ( $M=47,6$ ), najmniej firmy z sektora usług i handlu – w tym wypadku ich zainteresowanie jest poniżej średniej (dla firm z sektora usług  $M=39,6$ , zaś dla firm handlowych  $M=39,5$ ).

Różnice istotne statystycznie odnośnie zainteresowania firm rodzajem szkolenia występują w sześciu typach szkoleń z zakresu: sprzedaży i kontaktów z klientem ( $F=6,450$ ;  $p_i < 0,001$ ), marketingu i badania rynku ( $F=5,148$ ;  $p_i < 0,006$ ), nowych technologii produkcji ( $F=11,838$ ;  $p_i < 0,000$ ), wykorzystania technologii informatycznych ( $F=4,484$ ;  $p_i < 0,011$ ) oraz zarządzania organizacją ( $F=3,067$ ;  $p_i < 0,047$ ). Firmy z sektora produkcji najbardziej zainteresowane są szkoleniami z zakresu nowych technologii produkcji ( $M=56,6$ ), pozyskiwaniem środków z UE ( $M=53,3$ ) oraz z zakresu przepisów podatkowych ( $M=53,3$ ), natomiast najmniej szkoleniami na temat opracowywania strategii rozwoju oraz zarządzania personelem. Z kolei firmy z sektora usług, podobnie jak firmy z sektora produkcji, zgłaszają największe zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu pozyskiwania środków z UE ( $M=50,2$ ) i przepisów podatkowych ( $M=49,7$ ). Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się szkolenia z zakresu opracowywania strategii rozwoju ( $M=26,6$ ) oraz marketingu i badania rynku ( $M=32,3$ ). Firmom handlowym natomiast, najbardziej zależy na szkoleniach z zakresu sprzedaży i kontaktu z klientem ( $M=58,5$ ) i podobnie jak firmom z innych sektorów na szkoleniach dotyczących przepisów podatkowych



( $M=47,2$ ) oraz pozyskiwania środków z UE (46,3). Najmniej zaś zainteresowane są szkoleniami dotyczącymi nowych technologii produkcji ( $M=31,2$ ) oraz opracowywania strategii rozwoju ( $M=32,0$ )

Analizując zgłaszane przez firmy w latach 2005 i 2006 zapotrzebowanie na szkolenia w ciągu najbliższych trzech lat (rys. 4.34.) stwierdzono, że są one w roku 2006 istotnie statystycznie mniejsze w porównaniu z rokiem 2005 ( $F=12,68$ ;  $p_i < 0,000$ ). Dotyczy to każdego rodzaju szkolenia, poza tym generalnie zainteresowanie każdym rodzajem szkolenia jest poniżej środka skali (średnia dla wszystkich firm i każdego rodzaju szkolenia wynosi  $M=40,9$ )

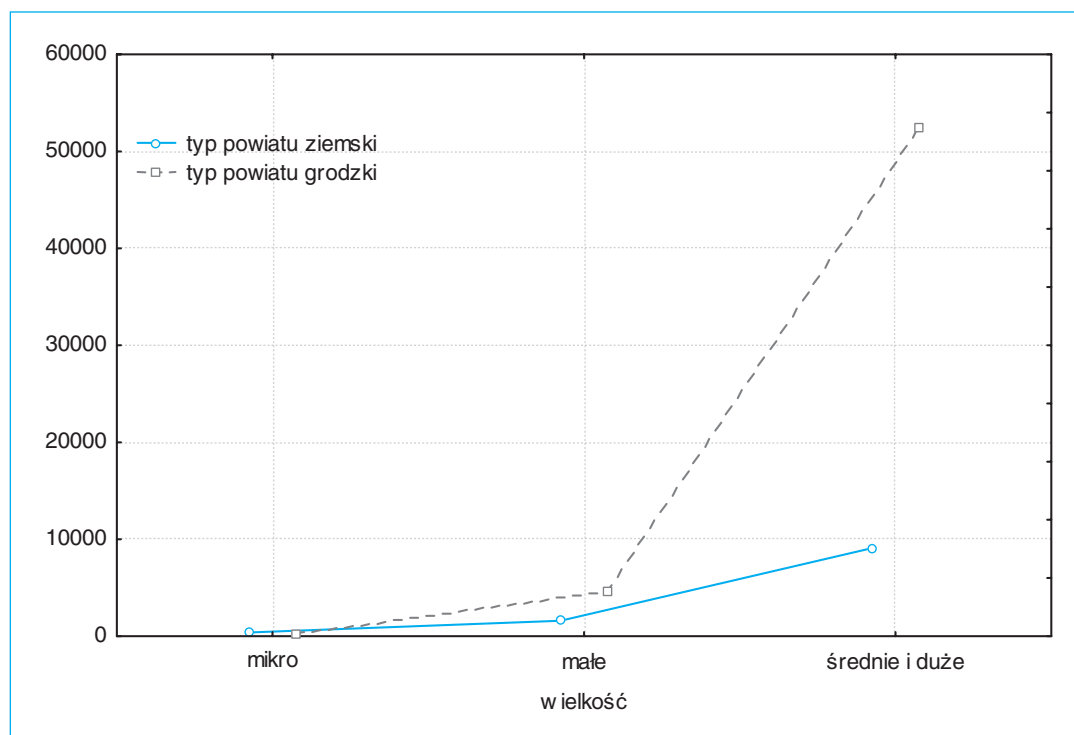


**RYSUNEK 4.34.** Zapotrzebowanie firm na szkolenia w ciągu najbliższych 3 lat zgłaszane w latach 2005 i 2006

Bardzo często zdarza się, że firmy oprócz szkoleń potrzebują odpłatnego wsparcia, fachową specjalistyczną wiedzą oraz poradą w sprawach technicznych, gospodarczych czy też dotyczących zasobów ludzkich zazwyczaj przez niezależnych ekspertów. Doradcy w tych firmach mogą być zatrudniani na stałe lub też doraźnie na zasadzie jednorazowej umowy. Doradztwo odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zasobami finansowymi firmy, a przede wszystkim w zarządzaniu ludźmi i stymulowaniu ich rozwoju. Na proces doradztwa składają się trzy etapy<sup>81</sup>:

- dostrzeżenie i zrozumienie objawów istnienia problemu lub sprawy,
- naprowadzenie, czyli umożliwienie pracownikom zrozumienia ich własnego problemu czy sytuacji i chęć do otwartego wypowiedzenia się na ten temat,
- szukanie rozwiązania – podjęcie problemu oraz zdecydowanie jakiego doradcy firma potrzebuje.

<sup>81</sup> Por. Armstrong M., (1997), Jak być lepszym menedżerem, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, s. 139.



**RYSUNEK 4.35.** Wielkość nakładów jakie pracodawcy planują przeznaczyć na skorzystanie z pomocy doradców. Bieżący efekt:  $F(2,292)=4,6627$ ;  $p=0,01016$

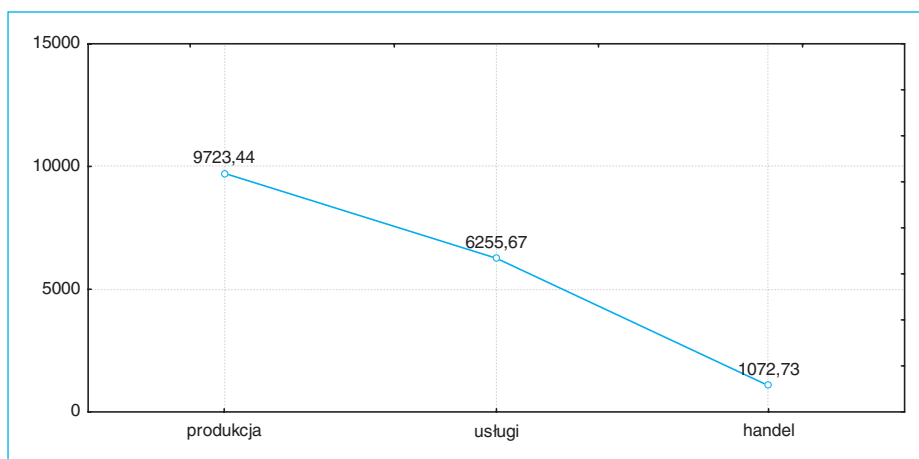
Analogicznie, jak w przypadku szkoleń, warto zobaczyć ile pracodawcy chcą wydać na wsparcie swojego rozwoju poprzez skorzystanie z pomocy doradców. Średnie nakłady na ten typ wsparcia to 5266 zł. Są to nakłady prawie identyczne jak na szkolenia. Choć pomoc doradców jest jednorazowa i często nie pozostawia umiejętności realizacji zadania objętego doradztwem w firmie.

Analizując dane dotyczące doradztwa trzeba wziąć pod uwagę, że aż 37% podmiotów gospodarczych nie planuje wydać na doradztwo ani złotówki. Oceniają je jako niepotrzebne. Dotyczy to przede wszystkim mikro-przedsiębiorstw wśród których wskaźnik ten osiąga 49%.

Z badań wynika, że tylko średnie i duże przedsiębiorstwa są gotowe korzystać z pomocy doradców. Wyróżniają się tu firmy z powiatów grodzkich (głównie Lublin).

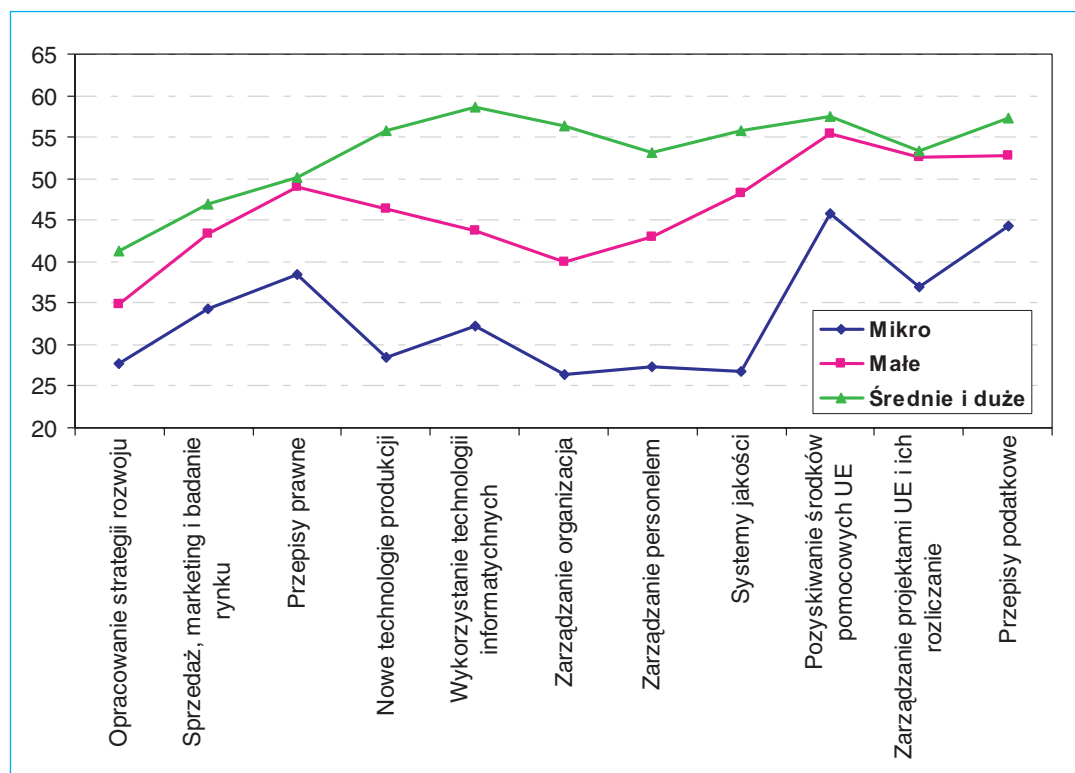
Analiza danych w rozbiciu na sektory gospodarki pokazuje, że wszystkie rodzaje firm mają podobne, nie różniące się statystycznie, niskie nakłady na doradztwo. Przy czym najwięcej środków na ten cel chcą przeznaczyć przedsiębiorstwa produkcyjne, mniej sektor usług a najmniej przedstawiciele branży handlowej.

Analizując zapotrzebowanie badanych firm w zakresie doradztwa można stwierdzić, że wielkość zainteresowania firm poszczególnymi rodzajami doradztwa, podobnie jak w przypadku zapotrzebowania na szkolenia, w największym stopniu zależy od wielkości firmy, następnie od sektora działalności, natomiast nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w aspekcie lokalizacji.

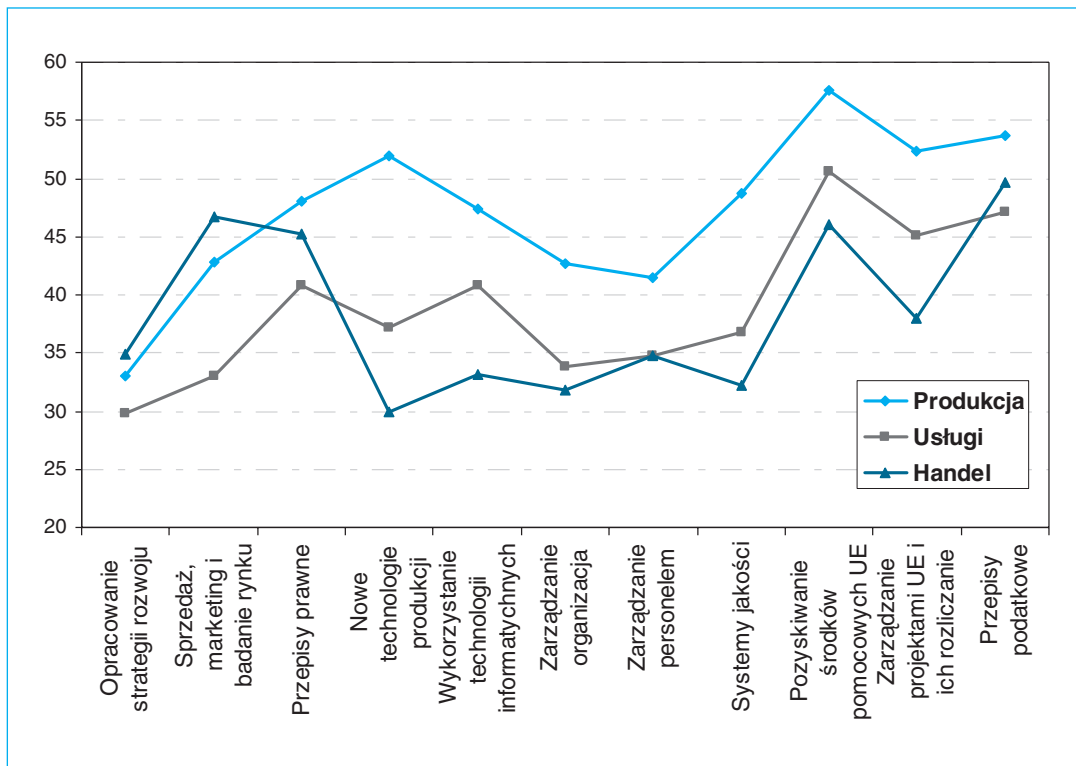


**RYSUNEK 4.36.** Wielkość nakładów na doradztwo w poszczególnych sektorach  
 Bieżący efekt:  $F(3,291) = ,58076$ ;  $p = 0,62806$

Najwięcej statystycznie istotnych różnic wystąpiło w przypadku popytu na doradztwo firm różnej wielkości (rys 4.37.). Firmy średnie i duże zgłaszały relatywnie największe zapotrzebowanie na doradztwo w każdym jego rodzaju ( $M = 53,3$ ) w porównaniu z firmami małymi ( $M = 46,3$ ) oraz mikro ( $M = 33,5$ ). Istotne różnice wystąpiły we wszystkich jedenastu kategoriach doradztwa



**RYSUNEK 4.37.** Zapotrzebowanie na doradztwo w najbliższych 3 latach w firmach różnej wielkości



RYSUNEK 4.38. Zapotrzebowanie na doradztwo firm działających w różnych sektorach gospodarki

( $F=22,814$ ;  $p_i < 0,000$ ). Przyczyna tak wielu różnic w zakresie zapotrzebowania na doradztwo, podobnie jak w przypadku szkoleń leży zapewne w zdolnościach finansowych firm. Praktycznie w każdym wypadku firma musi dysponować odpowiednim kapitałem lub przynajmniej otwartą linią kredytową. Poza tym firmy małe przy relatywnie mniejszych przychodach praktycznie muszą liczyć się z każdym „groszem”. Może to dotyczyć także pokrycia kosztów doradztwa, na co firm małych i mikro często nie stać.

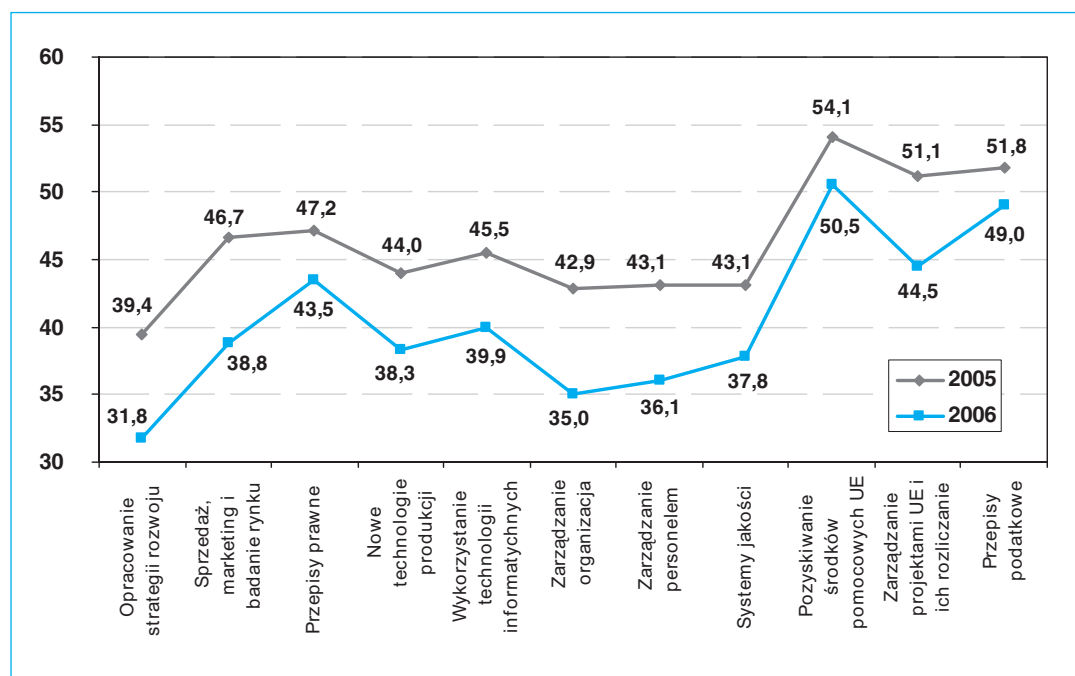
Zapotrzebowanie na różne formy doradztwa w ciągu najbliższych trzech lat w zależności od sektora przedstawia **rys. 4.38**. Istotnie największy popyt na doradztwo, podobnie jak w przypadku szkoleń, zgłaszają firmy działające w sektorze produkcji ( $M=47,3$ ), mniejszy firmy działające w sektorze usług ( $M=39,1$ ), najmniejszy zaś firmy działające w sektorze handlu ( $M=38,4$ ). Zainteresowanie określonym typem doradztwa zależy od sektora w którym działają firmy. Dla przykładu największe zapotrzebowanie na doradztwo z zakresu pozyskiwania środków pomocowych z UE zgłaszają firmy z sektora produkcji nierolniczej ( $M=57,6$ ), natomiast najmniejszym zainteresowaniem cieszy się doradztwo z zakresu opracowania strategii i rozwoju wśród firm związanych z sektorem handlu ( $M=29,9$ ). Generalnie rzecz ujmując największe zapotrzebowanie występuje z zakresu doradztwa związanego z pozyskiwaniem środków pomocowych z UE dla przedsiębiorstw ( $M=51,4$ ). Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się zagadnienia związane ze strategiami rozwoju ( $M=32,6$ ). Dotyczy to szczególnie firm działających w sektorze handlu ( $M=29,9$ ).

Różnice statystycznie istotne wystąpiły między firmami w zakresie zapotrzebowania na doradztwo w następujących kategoriach: doradztwa z zakresu sprzedaży, marketingu i badania rynku ( $F=5,374$ ;  $p_i < 0,004$ ), nowych technologii produkcji ( $F=8,873$ ;  $p_i < 0,000$ ), wykorzystania technologii informatycznych ( $F=3,697$ ;  $p < 0,025$ ), systemów jakości ( $F=5,428$ ;  $p_i < 0,004$ ) oraz zarządzania projektami z UE i ich rozliczania.

Analizując zainteresowanie firm doradztwem w zależności od ich lokalizacji, tj. czy firma działa w powiecie ziemskim czy grodzkim, nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie. Można jedynie zaobserwować niewiele większy popyt na doradztwo zgłaszany przez firmy z powiatów grodzkich ( $M=40,65$ ) w porównaniu z firmami działającymi w powiatach ziemskich. ( $M=40,29$ ).

Porównując zapotrzebowanie na usługi doradcze w latach 2005 i 2006 stwierdzono, że firmy były w roku 2006 w mniejszym stopniu zainteresowane doradztwem niż w 2005. Zobrazowane to zostało na rys. 4.39. W przypadku siedmiu tematów różnice w poziomie zainteresowania doradztwem były istotnie statystycznie. Dotyczyło to następujących rodzajów doradztwa: opracowywania strategii rozwoju ( $F=8,372$ ;  $p_i < 0,003$ ), sprzedaży, marketingu i badania rynku ( $F=8,019$ ;  $p_i < 0,004$ ), nowych technologii ( $F=4,044$ ;  $p_i < 0,044$ ), wykorzystania technologii informatycznych ( $F=4,106$ ;  $p_i < 0,043$ ), zarządzania organizacją ( $F=8,426$ ;  $p_i < 0,003$ ), zarządzania personelem ( $F=6,381$ ;  $p_i < 0,011$ ) oraz zarządzania projektami z UE i ich rozliczaniem.

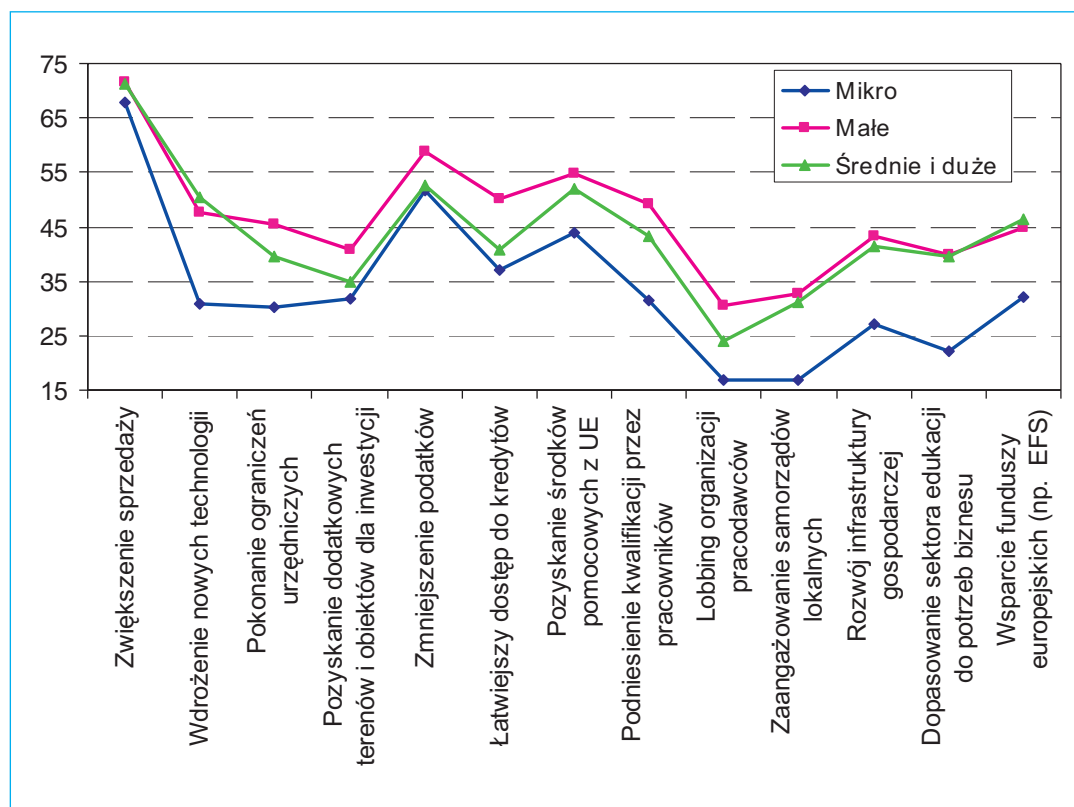
Firmy w 2006 r. na podobnym poziomie jak w 2005 były zainteresowane doradztwem z zakresu przepisów prawa, systemów jakości, pozyskiwania środków z UE oraz z zakresu przepisów podatkowych.



RYSUNEK 4.39. Zapotrzebowanie na usługi doradcze w latach 2005 i 2006

## 4.6. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA TWORZENIE NOWYCH MIEJSC PRACY

Tworzenie nowych miejsc pracy zależy od finansowych i pozafinansowych czynników. Chociaż na sukces firmy, zdaniem przedsiębiorców, największy wpływ ma tak zwany czynnik ludzki (por [rys. 4.25.](#)), to jednak w tworzeniu nowych miejsc pracy większe znaczenie przypisują oni środkom finansowym ([rys. 4.40.](#)). Według badanych pracodawców środki na tworzenie nowych miejsc pracy pochodzą przede wszystkim ze zwiększonej sprzedaży własnych produktów lub usług.

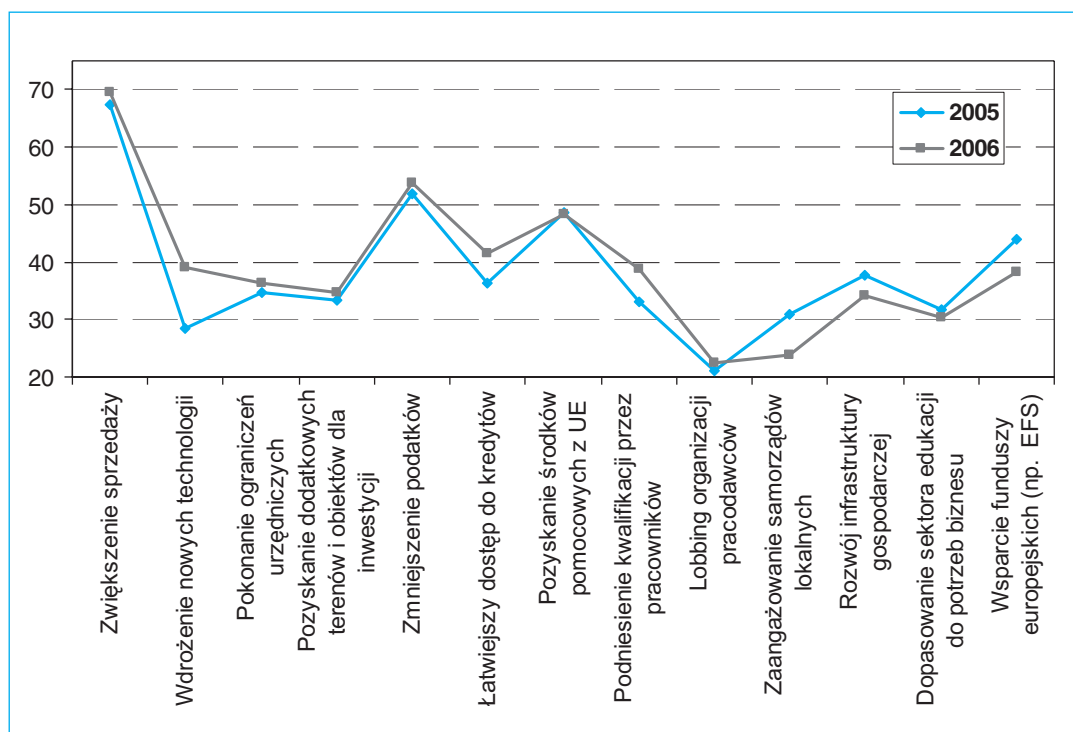


RYSUNEK 4.40. Czynniki wpływające na tworzenie nowych miejsc pracy

Średni wynik dla wszystkich firm wynosi  $M=70,3$ . Kolejnym bardzo ważnym źródłem środków sprzyjającym tworzeniu nowych miejsc pracy mogłoby być, zdaniem pracodawców, obniżenie podatków ( $M=54,4$ ). Dużą rolę pracodawcy przypisują także pozyskiwaniu środków pomocowych z Unii Europejskiej ( $M=50,2$ ). Pozostałe czynniki mają mniej niż średnie znaczenie. Najmniejszą wagę przy tworzeniu nowych miejsc pracy, badani respondenci, przypisują: lobbingowi organizacji pracodawców ( $M=23,8$ ), zaangażowaniu samorządu lokalnego ( $M=26,9$ ) oraz dopasowaniu sektora edukacji do potrzeb biznesu ( $M=33,9$ ). Firmy średnie i duże przypisują mniejsze w sposób istotny staty-

stycznie znaczenie przy tworzeniu nowych miejsc pracy takim czynnikiem jak: wdrażanie nowych technologii, zaangażowanie samorządów lokalnych, rozwój infrastruktury gospodarczej oraz wsparcie z funduszy unijnych.

Analizując wagę jaką przypisali badani pracodawcy w roku 2005 i 2006 poszczególnym czynnikom wpływającym na tworzenie miejsc pracy stwierdzono, że tylko w dwóch przypadkach pracodawcy przypisali w roku 2006 większe znaczenie istotne statystycznie niż w roku 2005.



RYSUNEK 4.41. Czynniki wpływające na tworzenie nowych miejsc pracy w latach 2005 i 2006

Dotyczy to wdrażania nowych technologii ( $F=19,359$ ;  $p_i<0,000$ ) oraz podniesienia kwalifikacji pracowników ( $F=5,227$ ;  $p_i<0,022$ ). Podobnie też w przypadku dwóch czynników przypisali im istotnie statystycznie mniejsze znaczenie niż rok wcześniej. Dotyczy to: zaangażowania samorządów lokalnych ( $F=9,899$ ;  $p_i<0,001$ ) oraz wsparcia funduszy europejskich ( $F=4,591$ ;  $p_i<0,032$ )

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

O sukcesie firmy decyduje nie jej wielkość ani też sektor, w którym działa, lecz przede wszystkim, zdaniem badanych pracodawców, umiejętności ich samych lub kompetencje zarządów firm oraz tak zwany czynnik ludzki, czyli zasoby kadrowe. W dalszej kolejności bardzo istotnym jest dostęp do kapitału oraz nowoczesność firmy.

Mimo, że badane w 2006 r. firmy twierdzą, iż w sposób znaczący poprawiła im się płynność finansowa i rentowność to jednak nie wpłynęło to na poprawę pozycji firmy w regionie i w Polsce, a wręcz przeciwnie. Badani przedsiębiorcy odnoszą poczucie, że ich znaczenie w regionie i w Polsce zmniejszyło się i to w sposób istotny w porównaniu z rokiem poprzednim. Oznaczać to może coraz większe uzależnienie firm od lokalnego rynku zbytu, a tym samym stawia pod znakiem zapytania dalszy rozwój.

Firmy mikro, podobnie jak rok wcześniej, najslabiej, w porównaniu z firmami małymi, średnimi i dużymi, oceniały swoją sytuację ekonomiczną pod każdym względem, tj. wielkości obrotów, rentowności, płynności finansowej, asortymentu produktów lub usług, jakości produkcji oraz jakości załogi. Poza tym zadowolenie z wielkości obrotów i rentowności było w tej grupie poniżej środka skali.

Badane firmy w 2006 r. lepiej oceniały nowoczesność swojej firmy w porównaniu z rokiem poprzednim zarówno pod względem korzystania z uznawanych standardów jakości, nowocześniejszego oprzyrządowania, korzystania z nowoczesnej technologii czy też korzystania z nowoczesnych materiałów.

Podstawowymi celami działalności firmy w roku 2006 było poszukiwanie nowych rynków zbytu, modernizacja firmy oraz zwiększenie asortymentu produktów i usług.

Niepewność warunków gospodarowania i coraz większa konkurencja sprawiają, że firmy skróciły okres planowania zarówno pod względem produktów i usług jak i też zasilania zasobów ludzkich. Dotyczy to szczególnie planowania w perspektywie trzech i pięciu lat. Dodatkowo w roku 2006 zwiększył się w porównaniu z rokiem poprzednim odsetek firm, które twierdzą, że w ogóle nie planują rodzaju i charakteru produkcji lub usług, a tym bardziej zasobów ludzkich. Jest to niepokojące zjawisko zarówno dla stabilności działalności gospodarczej, jak też rozwoju regionu.

Badane firmy w 2006 r., w porównaniu z rokiem 2005, z jednej strony słabiej oceniają jakość swoich zasobów kadrowych, z drugiej natomiast mają mniejsze zapotrzebowanie na każdy rodzaj szkoleń. Analogicznie rzecz wygląda w przypadku zapotrzebowania na doradztwo. Podobnie jak w przypadku szkoleń badane firmy zgłaszają mniejszy popyt na tę formę wsparcia.

Podobnie jak rok wcześniej, przedsiębiorcy są w większości optymistycznie nastawieni do przyszłości. Dotyczy to zarówno zwiększenia obrotów jak również osiągnięcia zysku w przyszłym roku.

Zdaniem badanych przedsiębiorców na tworzenie nowych miejsc pracy największe znaczenie mają środki finansowe pochodzące w pierwszej kolejności ze zwiększenia sprzedaży wytwarzanych produktów lub usług. Mniejsze znaczenie, aczkolwiek równie ważne w tworzeniu nowych miejsc pracy, ma zmniejszenie podatków oraz pozyskanie środków pomocowych z Unii Europejskiej. Najmniejsze znaczenie w tym zakresie przedsiębiorcy przypisują zaangażowaniu samorządu lokalnego.