

Przedsiębiorcy wobec wyzwań i zagrożeń



www.eds-fundacja.pl

www.irp-fundacja.pl

ul. Marii Skłodowskiej-Curie 3; 20-029 Lublin

tel. +48 81 534 61 91

fax +48 81 534 61 92



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana
z Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Krzysztof Markowski, Bohdan Rożnowski,
Dorota Bryk, Konrad Konefał

Przedsiębiorcy wobec wyzwań i zagrożeń

**Wybrane uwarunkowania
sytuacji lubelskich przedsiębiorstw
i ich konsekwencje
dla Lubelszczyzny i rynku pracy**

Lublin 2010

Publikacja jest częścią projektu „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie Lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza.” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Recenzenci:	prof. dr hab. Adam Biela prof. dr hab. Józef Styk
Skład, druk i oprawa	Petit Skład–Druk–Oprawa ul. Tokarska 13, 20-210 Lublin
Wydawca:	Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw
ISBN:	978-83-924611-9-7
	Lublin 2010

INSTYTUT RYNKU PRACY jest działem programowym Europejskiego Domu Spotkań – Fundacji Nowy Staw, organizacji pozarządowej działającej od 1993 roku. Fundacja popiera wszelkie inicjatywy społeczne mające na celu budowanie społeczeństwa obywatelskiego, współpracy i solidarności między narodami. Wspiera procesy demokratycznych przemian na Białorusi i Ukrainie oraz proces integracji Polski z Unią Europejską.

W swoich działaniach Fundacja kieruje się wartościami chrześcijańskimi. Poprzez edukację wszystkich pokoleń wzmacnia idee demokracji, samorządności, społecznej gospodarki rynkowej, solidarności między narodami oraz porozumienia kultur ponad wszelkimi granicami.

Jednym z działów Fundacji jest Instytut Rynku Pracy. Misją Instytutu jest udzielanie profesjonalnego wsparcia aktualnym i potencjalnym uczestnikom rynku pracy w ich rozwoju w duchu poszanowania godności człowieka jako podmiotu pracy. Misję tą realizujemy m.in. poprzez wspieranie instytucjonalnych i indywidualnych uczestników rynku pracy, pomoc bezrobotnym i poszukującym pracy, prowadzenie analiz i badań naukowych w zakresie zagadnień rynku pracy, szkolenia i doradztwo dla pracowników przedsiębiorstw, administracji samorządowej i instytucji rynku pracy, rozwijanie idei ekonomii społecznej, inicjowanie dyskusji nad kształtem życia społecznego oraz zagadnieniami społeczno-gospodarczymi w oparciu o katolicką naukę społeczną. Swoje cele realizujemy poprzez organizację seminariów, konferencji, szkoleń, warsztatów, analiz i badań.

W swej działalności Instytut Rynku Pracy aktywnie współpracuje z organizacjami podobnym profilu, a także z przedsiębiorcami, uniwersytetami, urzędami pracy z kraju i z zagranicy. W realizacji naszych działań współpracujemy również z naukowcami z uczelni wyższych oraz ekspertami z wielu dziedzin związanych z rynkiem pracy.

Instytut posiada siedzibę w Lublinie, oraz biura regionalne w Radomiu, Płocku, Ostrołęce, Kielcach i Rzeszowie.

Realizujemy wiele projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej. Posiadamy duże doświadczenie w przygotowywaniu i realizacji projektów unijnych.

Inspiracją do podejmowanych przez nas działań są zrealizowane i prowadzone **projekty badawcze** – badania uczestników rynku pracy, osób niepełnosprawnych, procesów migracyjnych, przedsiębiorców. Specjalizujemy się w **projektach szkoleniowych**, adresowanych do różnych grup odbiorców: osób bezrobotnych, w tym szczególnie do kobiet czy osób w wieku powyżej 45 roku życia, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób niepełnosprawnych, matek wracających na rynek pracy po przerwach związanych z opieką nad dziećmi, młodzieży do 25 roku życia, nauczycieli, doradców zawodowych, pracowników administracji publicznej i edukacji, przedsiębiorców.

Szczegółowe informacje na temat naszych projektów można znaleźć na stronie internetowej **www.irp-fundacja.pl**.

Zapraszamy do współpracy!

Spis treści

Wprowadzenie	9
CZĘŚĆ I	
1. Zewnętrzne warunki i efekty gospodarowania	17
2. Strategie działania przedsiębiorstw i ich uwarunkowania	23
3. Fundusze unijne.	26
4. Przekonania przedsiębiorców a ich zachowania w biznesie	29
5. Ryzyko jako czynnik warunkujący decyzje przedsiębiorców	36
6. Pracownik w organizacji: typy przekonań o pracownikach, przywiązanie do organizacji.	40
7. Kultura organizacyjna	45
8. Przywództwo w organizacji	52
9. Oczekiwania ekonomiczne i ich konsekwencje w gospodarce	58
10. Znaczenie innowacji i jej uwarunkowania	62
11. Sytuacja przedsiębiorstw a rynek pracy	66
CZĘŚĆ II	
12. Metodologia badań pracodawców w aspekcie uwarunkowań sytuacji ich przedsiębiorstw i oddziaływania na rynek pracy	77
13. Wpływ czynników psychologicznych dotyczących wnętrza przedsiębiorstwa na jego aktualną i prognozowaną kondycję ekonomiczną	101
14. Wpływ mistrzostw Europy w piłce nożnej (Euro 2012) na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa i ich kondycję	114
15. Empiryczny model uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw oraz wpływu na sytuację rynku pracy	123
Wnioski i rekomendacje	133
Bibliografia	137
Wykaz rysunków i tabel	143

Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja gospodarcza oraz dekonstrukcja gospodarcza w wielu krajach UE i na świecie, organizacja przez Polskę Euro 2012 i związane z tym procesy restrukturyzacyjne firm, nieuchronnie prowadzą do zmian gospodarczych w Polsce, jak też w województwie lubelskim. Kryzys finansowy i trudna sytuacja gospodarcza sprawiły, że wiele firm w Europie, a także w naszym kraju, było zmuszonych ogłosić upadłość.

Czynnikiem, który pierwszy raz będzie wywierał wpływ na regionalną gospodarkę, jest organizacja mistrzostw Euro 2012. Według prognoz Ministerstwa Gospodarki w 2012 roku Polskę odwiedzi 21,4 mln turystów, przygotowanie EURO 2012 oznaczać będzie ponad 100 tys. nowych miejsc pracy, przyspieszenie tempa nakładów na środki trwałe oraz większy napływ inwestycji zagranicznych¹.

Przygotowania do EURO 2012 oznaczają przede wszystkim wzmożone inwestycje (budowa stadionów, tworzenie i ulepszanie infrastruktury drogowej, komunikacyjnej, rozwój bazy turystycznej itp.). Według prognoz Ministerstwa Gospodarki doprowadzi to m.in. do przyspieszenia tempa wzrostu nakładów brutto na środki trwałe z 16,7 proc. w roku 2006 do średniego poziomu ok. 22-25 proc. w okresie 2008-2012, przyspieszenia wzrostu popytu krajowego z ok. 6 proc. w roku 2006 do średniego poziomu ok. 7,5-8 proc. w latach 2008-2012.

Największe korzyści z organizacji EURO 2012 odniosą przedsiębiorcy z branży budowlanej i turystycznej. Zyskają zarówno wykonawcy, jak i dostawcy materiałów. W trakcie samej imprezy najwięcej zyska branża turystyczna, ale też producenci żywności i handlowcy. Zwiększonych przychodów mogą spodziewać się również agencje reklamowe.

Prognoza ta pokazuje, że polskie przedsiębiorstwa mogą liczyć na dodatkowe źródło funduszy stymulujących ich rozwój i umacniających ich konkurencyjność, zarówno na wewnętrznym jak i zewnętrznym rynku. Stanowi to dużą szansę rozwoju dla polskich firm, w tym dla tych, które działają na terenie województwa lubelskiego, wchodzącego w skład tych województw (dzięki przygranicznemu położeniu), które mogą dzięki organizacji Euro 2012 zyskać najwięcej. W tym kontekście wydaje się interesującym odpowiedź na pytanie, czy lubelscy przedsiębiorcy dostrzegają w Euro 2012 szansę oraz czy potrafią wykorzystać okazję i przekuć ją w sukces swoich firm? Dodatkowe fundusze mogą stanowić zasób

¹ Wpływ EURO 2012 na rozwój polskiej gospodarki. Informacja prasowa Ministerstwa Gospodarki z dnia 27.04.2008 roku.

finansowy niezbędny dla każdej organizacji, która chce się rozwijać, a które w zwykłych warunkach nie jest łatwo zgromadzić.

Przemiany ekonomiczne, jakie dokonały się w Polsce po 1989 roku, to przede wszystkim rozwój prywatnej własności, w tym szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W momencie integracji Polski z Unią Europejską otworzyły się przed nim nowe rynki zbytu, a jednocześnie dla firm europejskich swobodnym stał się dostęp do rynków polskich.

Negatywnym skutkiem transformacji jest najistotniejszy problem społeczno-ekonomiczny w naszym kraju, jaki stanowi wysokie bezrobocie. Najskuteczniejszym sposobem jego redukcji jest stymulowanie wzrostu gospodarczego, przede wszystkim poprzez rozwój przedsiębiorczości. Mimo, że rozwój ten nie był w wystarczającym stopniu wspierany przez kolejne rządy, jest on znaczący i fakt ten należy uznać za bezdyskusyjny sukces przemian w polskiej gospodarce po 1989 roku.

Rozwój przedsiębiorczości w Polsce to przede wszystkim rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Ich liczba w latach 1994–2005 wzrosła z 2294,7 tys. do 3615,6 tys., czyli o 57,1%. Integracja Polski z Unią Europejską stanowi bodziec do dalszego rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Głównymi jego czynnikami, zdaniem Cybalskiego (2006), są wzrost konkurencyjności, będący skutkiem otwarcia rynków krajowych dla przedsiębiorców z pozostałych państw unijnych z jednej strony, z drugiej zaś otwarcie europejskich rynków zbytu dla polskich produktów. Do tego dochodzi pomoc finansowa z budżetu Wspólnoty, która w znacznym stopniu przeznaczona jest dla małych i średnich przedsiębiorstw i mimo bardzo skomplikowanych i zbiurokratyzowanych procedur przedsiębiorcy starają się z tych form dofinansowania korzystać.

Polska znajduje się na 6 miejscu wśród krajów Unii Europejskiej (EU-27) pod względem liczby przedsiębiorstw, ale według kryterium liczby przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców zajmuje miejsce 9. Rozbieżność ta wynika z utrzymujących się od lat barier utrudniających powstawanie nowych i rozwój istniejących firm. Najczęściej występujące bariery rozwoju polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, to: bariera związana z pozapłacowymi kosztami pracy, bariery podatkowe, bariery zatrudnienia, bariery administracyjne oraz istnienie szarej strefy usługowej i produkcyjnej. Tymczasem, to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa pozwalają budować trwałe podstawy wzrostu gospodarczego – w nich powstaje najwięcej miejsc pracy. Ponadto są elastyczne, łatwiej dostosowują się do oczekiwań klientów, a także do zmieniających się warunków gospodarowania. Lepiej wykorzystują dostępne im czynniki produkcji i są bardziej rentowne. Dzięki nim rozwija się sektor usług, a duże przedsiębiorstwa mogą optymalizować swoje koszty, korzystając z outsourcingu (zob. Starczewska-Krzysztozek, 2008).

Współczesne przedsiębiorstwo to organizacja społeczna szczególnego rodzaju, stworzona przez człowieka dla realizacji wielu funkcji i zadań ekonomicznych, gospodarczych oraz społecznych, w tym jednej z głównych funkcji, jaką jest zapotrzebowanie społeczeństwa na określone dobra, towary i usługi. Przedsiębiorstwo jako szczególny rodzaj organizacji jest zbiorem celowo zgromadzonych i zastosowanych zasobów rzeczowych i osobowych realizujących założone cele i zadania statutowe. Wymóg dnia dzisiejszego to potrzeba indywidualnego rozwoju tych

zasobów, zwłaszcza zasobów kadrowych (Schumpeter, 1995). Strategiczne zarządzanie i rozwój przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu gospodarczym wymaga obecnie znacznie więcej niż tylko intuicyjnego podejścia. Bardzo ważne jest kompleksowe przygotowanie się do podjęcia walki konkurencyjnej, która toczy się na rynku, ukierunkowane na wykorzystanie szans, jakie niesie ze sobą otoczenie zewnętrzne, a jednocześnie unikanie zagrożeń, które mogą negatywnie wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa.

Według Kreitnera i Kinicki (1992) do głównych przyczyn podejmowania prób dostosowania oraz rozwoju organizacji można zaliczyć następujące zmiany zewnętrzne i wewnętrzne:

- demograficzne – zmiana struktury wiekowej i liczby zatrudnionych, osiąganie przez pracowników wieku emerytalnego, niewystarczający poziom edukacji dostępnej siły roboczej, zatrudnianie pracowników innych narodowości,
- technologiczne – automatyzacja procedur, komputeryzacja, nowe technologie komunikacyjne i ekologiczne,
- rynkowe – zmieniające się preferencje klientów, rozwój konkurencji, integracja europejska, globalizacja,
- społeczno-polityczne – zmieniające się preferencje pracowników, zmiany polityczne, wojny, walka z terroryzmem,
- związane z zasobami ludzkimi – konflikty między pracownikami, brak satysfakcji z pracy, wysoka fluktuacja i absencja,
- związane z relacjami w organizacji – konflikty między kierownictwem a pracownikami, menedżerami a właścicielami.

Zmiany spowodowane czynnikami demograficznymi mogą powodować konieczność wprowadzania nowych metod i narzędzi pracy dla zminimalizowania strat związanych z odejściami doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników, mechanizmów przekazywania wiedzy i szkoleń, automatyzacji i upraszczania pracy dla dostosowania do poziomu kwalifikacji kadry, nowych metod komunikacji wynikających z otwierania oddziałów zagranicznych lub zatrudniania obcokrajowców (Rudolf, 2001).

Z kolei postęp technologiczny, zdaniem Wawrzyniaka (2001), wymusza stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacji automatyzujących bądź eliminujących niejednokrotnie skomplikowane procedury, umożliwia inne wykorzystanie pracowników zajmujących się dotychczas prowadzeniem żmudnych analiz i obliczeń lub rezygnację z utrzymywania sieci oddziałów. Zmiany spowodowane postępem technologicznym obejmują nie tylko maszyny i narzędzia, ale mają istotny wpływ na strukturę organizacji, jej kulturę i sposób funkcjonowania.

Czynniki rynkowe powodują, że przedsiębiorstwa muszą nie tylko dostosowywać produkty do preferencji klientów, ale generować nowe potrzeby dla zachowania swojej pozycji względem konkurencji. Szybkość wprowadzania nowych wersji produktów wymaga całkowitej zmiany podejścia do organizacji projektowania, przygotowania produkcji, realizacji wyrobu oraz dostarczania. Równocześnie ze skróceniem cyklu życia, organizacje wprowadzają coraz większy zakres możliwości dostosowania produktów przez klienta, co pociąga za sobą znaczną komplikację procesu produkcji.

Zmiany powodowane czynnikami rynkowymi wpływają także w pewnym stopniu na sytuację społeczno – polityczną, a ta z kolei wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzanie zmian np. w systemach motywacji pracowników, dla których coraz cenniejszy jest czas wolny. Duże znaczenie dla organizacji mają także globalne tendencje związane z ryzykiem ataków terrorystycznych czy gwałtownym wzrostem przestępczości elektronicznej.

Brak dostosowania polityki personalnej i metod zarządzania do specyfiki organizacji i zmian w otoczeniu także może wymuszać konieczność wprowadzania innych rozwiązań, które podniosą zadowolenie z pracy, pozwolą na zatrzymanie wartościowych pracowników, zmniejszenie absencji, a także zmniejszenie liczby konfliktów pomiędzy kierownictwem a załogą.

Równocześnie z potrzebą zmian, występuje naturalny opór przed zmianą, spowodowany strachem przed nieznanym, obawą niepowodzenia, klimatem braku zaufania, ryzykiem utraty statusu oraz bezpieczeństwa przez zatrudnionych, ochroną interesów grup pracowniczych, rozpadem relacji pomiędzy pracownikami, konfliktami personalnymi czy niewłaściwym tempem wprowadzania zmian (zob. Rudolf, 2001).

Wprowadzanie zmian do organizacji, niezależnie od ich przyczyn, wymusza jej rozwój. Rozwój to trwały proces ukierunkowanych zmian, w których można wyróżnić następujące po sobie etapy przemian. W najbardziej ogólnym ujęciu rozwój jest zjawiskiem obiektywnym, występującym w społeczeństwie i gospodarce, polegającym na stałym dokonywaniu zmian. Należy przy tym zaznaczyć, że sama zmiana nie jest synonimem rozwoju. Każde przedsiębiorstwo już na etapie powstania za swój cel kierunkowy uznaje rozwój. Wynika to już z samej definicji, która wskazuje na dążenie przedsiębiorstwa do osiągania zysku. Rozwój jest zmianą dokonującą się według ustalonych prawidłowości, przynosząca określone skutki, która pociąga za sobą zmiany w istniejących stosunkach produkcji.

Walka przedsiębiorstw o swoje miejsce na rynku i konieczność zmierzania się z najlepszymi w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia narzucają na przedsiębiorstwa konieczność jego rozwoju. Z tego powodu rozwój przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych uznaje się za zasadniczy cel kierunkowy już na etapie tworzenia, jak i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które się nie rozwija nie jest w stanie sprostać coraz to nowym potrzebom otoczenia, nie może poprawić poziomu świadczonych usług, umocnić swojej pozycji ekonomicznej, a z czasem w ogóle traci zdolność do działania (Pierścioneek, 2003).

Zdaniem Amstronga (2003) na każdym etapie rozwoju firmy wiedza i umiejętności pracowników jako podstawowy zasób firmy muszą być systematycznie rozpoznawane, rozwijane i udoskonalane. Nawiązując do aktualnego stanu rynku pracy, który charakteryzuje się wysokim bezrobociem, należy stwierdzić, że głównym problemem polskich przedsiębiorstw jest brak rozpoznania przyszłych potrzeb kadrowych, zwłaszcza w przekroju kwalifikacyjnym. Konieczne jest w każdym przedsiębiorstwie położenie większego nacisku na planowanie potrzeb kadrowych, które wyznaczają kierunki doskonalenia i rozwoju kadr. Ważne jest również poznanie zalet i wad w istniejącej sferze zatrudnienia. Rozwój personelu to nieodzowny warunek postępu. Jest to szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw sektora prywatnego, które, według aktualnych danych, dysponowały

blisko 77% miejsc pracy z ogólnej liczby wolnych miejsc oferowanych przez pracodawców (Rompel-Kwiatkowska, 2010).

W 2009 roku, na skutek realizacji projektu współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego przeprowadzono pierwszą turę badań lubelskich przedsiębiorców. W badaniu wzięło udział 1350 przedsiębiorstw: mikro-, małych, średnich oraz dużych, odzwierciedlając rzeczywisty udział wszystkich typów firm w województwie lubelskim. Efektem przeprowadzonych badań jest książka, którą oddajemy dziś Czytelnikowi. Zawiera ona empiryczną próbę odpowiedzi na pytania, czy organizacja przez Polskę i Ukrainę Euro 2012, a także możliwości związane z dostępnymi dotacjami unijnymi oraz kryzys gospodarczy wywierają wpływ na rozwój lubelskich przedsiębiorstw i popyt na pracę w regionie.

Struktura książki obejmuje dwie części. Pierwsza, zawierająca jedenaście rozdziałów, stanowi wprowadzenie w problematykę rozwoju przedsiębiorstw, poprzez analizę aktualnego stanu rzeczy, czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych stanowiących o funkcjonowaniu organizacji i jej zdolności do zmian i rozwoju, do innowacyjności, będącej przejawem ciągłej potrzeby aktualizacji i rozwoju przedsiębiorstw oraz popytu na pracę. W drugiej część publikacji przedstawiono zarówno metodologię przeprowadzonych badań przedsiębiorców, jak i wybrane wyniki badań ukazujące wpływ różnorodnych czynników na kondycję ekonomiczną firm. Ponadto zaprezentowano empiryczny model uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw oraz wpływu jej na sytuację na lubelskim rynku pracy. Publikację kończą syntetycznie przedstawione wnioski i rekomendacje.

Autorzy

Część I

1. Zewnętrzne warunki i efekty gospodarowania²

1.1. Charakterystyka województwa lubelskiego

Województwo lubelskie pod względem zajmowanej powierzchni należy do jednych z największych w kraju. Posiadając powierzchnię 25 114 km² stanowiącą 8% powierzchni kraju jest trzecim pod tym względem regionem w Polsce. Pomimo dużej powierzchni jest to jeden z najsłabiej zaludnionych i zurbanizowanych regionów. W grudniu 2009 r. Lubelszczyznę zamieszkiwało 2157,2 tys. osób stanowiących 5,7% ludności kraju. Ponadto liczba ludności woj. lubelskiego, w porównaniu do 2000 r. zmniejszyła się o 2,27%. Do przyczyn spadku liczby ludności należy zaliczyć m.in.: ujemny przyrost naturalny oraz migracje wewnętrzzną i zagraniczną. O odpływie ludności decydowały przede wszystkim wyjazdy na pobyt stały i czasowy ponad 3 miesiące na obszar kraju. Natomiast wyjazdy za granicę osób na pobyt stały nie miały istotnego znaczenia, ponieważ rekompensowały je przyjazdy.

Gęstość zaludnienia na Lubelszczyźnie wynosi 86 osób na 1 km², przy 122 osobach średnio w kraju. Najniższy wskaźnik występuje w północnej części województwa (podregion bialski – 52 osoby na 1 km²), natomiast najwyższy w podregionie lubelskim – 169 osób 1 km². W jego strukturze wykorzystania terenu dominujące znaczenie posiadają użytki rolne zajmujące 63,1% powierzchni województwa, tj. o 11,5 pkt. proc. więcej niż średnio w kraju. To sprawia, że Lubelskie należy do grupy czterech województw, w których ponad połowa ludności mieszka na wsi. Wskaźnik urbanizacji wynosi 46,5% i stawia województwo na odległym czternastym miejscu w kraju. Spośród 41 miast regionu – 29 liczyło do 20 tys. mieszkańców. Największe miasto regionu – Lublin – skupia ok. 35% ludności miejskiej województwa. Do innych znaczących miast regionu należy zaliczyć Chełm i Zamość.

Na jego terenie jest 20 powiatów ziemskich i 4 miasta na prawach powiatu oraz 213 gmin, wśród których 20 to gminy miejskie, 19 miejsko-wiejskie, zaś 174 wiejskie.

² Opracowano w oparciu o dane zamieszczone na stronie Urzędu Statystycznego w Lublinie. http://www.stat.gov.pl/lublin/51_PLK_HTML.htm (12.03.2010).

Najbardziej zaludnionym jest powiat świdnicki, w którym to mieszka 155 osób na km², najsłabiej zaś powiat włodawski, w którym to na 1 km² przypadają 32 osoby.

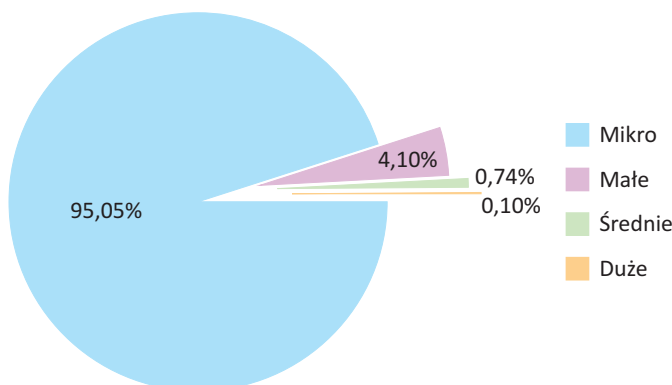
1.2. Gospodarka regionu

Województwo lubelskie jest jednym z najsłabiej rozwiniętych gospodarczo regionów w Polsce. Przyczyniło się do tego wiele czynników, które sprawiły, że inne regiony rozwijały się szybciej i bardziej efektywnie. Jednakże nie oznacza to, że mieszkańcy Lubelszczyzny skazani są na vegetację i nie mają szans na poprawę jakości życia. Podstawą szybszego rozwoju jest zwiększenie konkurencyjności lubelskich przedsiębiorstw. To z kolei uwarunkowane jest wieloma czynnikami zarówno o charakterze zewnętrznym – przedmiotowym (makroekonomicznym), jak i wewnętrznym – podmiotowym. Do tej pierwszej grupy czynników można zaliczyć m.in. koniunkturę gospodarczą, poziom inflacji, popyt, podaż, regulacje prawne, stan infrastruktury technicznej, jak i intelektualnej itp. Druga grupa czynników obejmuje sposób kierowania firmą, kulturę organizacyjną, posiadany kapitał ludzki, możliwość i umiejętności wykorzystania nowych technologii, innowacyjność, jakość wytwarzanych produktów i usług itp. (por. Markowski, Zaleski, 2006, s. 44).

Szczególne miejsce wśród czynników o wewnętrznym charakterze warunkujących konkurencyjność ma strategia działania oraz cele stawiane sobie przez organizacje. Duże znaczenie ma też wdrażanie przez firmy innowacji, które decydują zarówno o kierunku, jak i tempie rozwoju firm. Ma to istotny wpływ na sytuację firmy na rynku.

Na koniec grudnia 2009 r. w województwie lubelskim było zarejestrowanych w systemie REGON 156 180 podmiotów gospodarczych. Stanowiły one 4,17% podmiotów zarejestrowanych w kraju. Oznacza to, że nasycenie przedsiębiorczością (73 podmioty na 1000 mieszkańców) jest niższe o 24% od przeciętnego w kraju, w konsekwencji województwo zajęło pod tym względem przedostatnie miejsce (przed województwem podkarpackim). Podobnie w 2009 r. dużo mniejsze było nasycenie bardziej złożonymi formami przedsiębiorczości, takimi jak spółki prawa handlowego (51,3% średniej krajowej). Wśród podmiotów gospodarczych działających w regionie można wyróżnić 120 987 podmioty – to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, zaś 29 466 to osoby prawne, do których zaliczają się przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, spółki handlowe – z udziałem kapitału zagranicznego, akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wśród podmiotów gospodarczych w regionie lubelskim znaczący udział mają mikroprzedsiębiorstw, tj. takie, które zatrudniają do 9 pracowników (zob. rys. 1). Pod koniec 2009 r. było ich 146,9 tys. i stanowiły one 94,98% wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego. Małych firm funkcjonujących w województwie lubelskim było 6522 (4,18%), średnich 1151 (0,74% ogólnej liczby), natomiast firmy zatrudniające powyżej 250 osób stanowiły zaledwie 0,10% wszystkich przedsiębiorstw w województwie³.

³ Podział na mikro, małe i średnie firmy przyjęto za Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. Dz. U. 173, poz. 1807 Art. 104, 105 i 106. Według ustawy

Rysunek 1. Struktura podmiotów gospodarczych w województwie lubelskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Według systematyki Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) najwięcej podmiotów zarejestrowanych w województwie lubelskim w grudniu 2009 r. było w sekcji:

- handel i naprawy – 32,5% ogółu
- obsługa nieruchomości i firm – 12,39%
- budownictwo – 11,02%
- przemysł – 8,57%, w tym przetwórstwo przemysłowe (8,28%)
- działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała (8,15%)
- transport, gospodarka magazynowa i łączność – 7,52%.

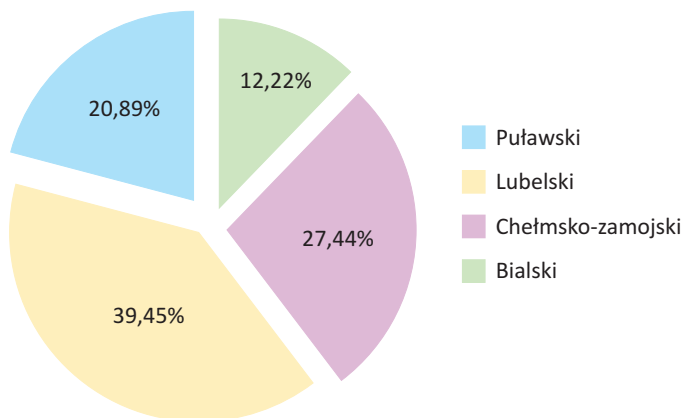
Analizując rozmieszczenie przestrzenne podmiotów gospodarczych w województwie lubelskim można stwierdzić, że skoncentrowane są one głównie wokół aglomeracji miejskich. Nieco ponad jedna czwarta, tj. 25,49% przedsiębiorstw zlokalizowanych było w stolicy regionu – Lublinie następnie w Zamościu – 4,93%, Chełmie – 3,57%, w Białej Podlaskiej – 3,32% oraz w Puławach 3,24%. W województwie lubelskim najbardziej uprzemysłowionym jest subregion Lubelski, w którym w roku 2009 rozlokowanych było 39,45% przedsiębiorstw⁴. W regionie

firmy mikro zatrudniają do 9 pracowników, firmy małe zatrudniają od 10 do 49 pracowników, firmy średnie zatrudniają od 50 do 249 pracowników, zaś firmy duże zatrudniają powyżej 250 pracowników.

⁴ W Polsce, podobnie jak w innych krajach członkowskich, zgodnie z zaleceniami Eurostatu i Komisji Europejskiej na potrzeby statystyki, wyodrębniono podregiony – jednostki 3 poziomu według Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS), która została opracowana na podstawie Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS) obowiązującej w krajach Unii Europejskiej. W listopadzie 2007 roku dokonano kolejnego już podziału na podregiony, wyodrębniając 66 jednostek. Jednakże w Polsce w przeciwieństwie do wielu krajów Unii Europejskiej podregiony nie są jednostkami administracyjnymi a tylko statystycznymi. W województwie lubelskim w wyniku nowego podziału liczba podregionów została zwiększona z trzech do czterech: bialski, chełmsko – zamojski, lubelski i puławski.

Chełmsko-zamojskim zlokalizowanych było 27,44% podmiotów gospodarczych, w Puławskim 20,89%, zaś w regionie Białkopodlaskim tylko 12,22%. Graficznie jest to przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Rozlokowanie przedsiębiorstw w subregionach województwa lubelskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Podstawowym wskaźnikiem ekonomicznym określającym aktywność gospodarczą i możliwości rozwojowe województwa, a tym samym wpływającym na tworzenie nowych miejsc pracy, jest wartość i struktura produktu krajowego brutto oraz wartości dodanej brutto. W 2007 r. utrzymała się wysoka dynamika rozwoju gospodarczego. We wszystkich segmentach gospodarki odnotowano wzrost efektów produkcyjnych. W konsekwencji produkt krajowy brutto (PKB) zwiększył się w tym roku o 6,5%, wobec 6,2% w 2006 r. oraz 3,1% średnio w latach 2001-2005. Jego wartość wyniosła 1162,9 mld zł. Spośród województw o najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego wyróżniało się mazowieckie i śląskie. W czołówce plasowały się też województwa: wielkopolskie, dolnośląskie i małopolskie. Te pięć województw w 2007 r. łącznie wytwarzały w sumie 59,6% krajowej wartości PKB. Województwem najuboższym pozostawało lubelskie (68,3% przeciętnej). W 2007 roku wartość wytworzonego w województwie lubelskim produktu krajowego brutto wyniosła 45361 mln zł. W porównaniu do 2006 roku była w cenach bieżących wyższa o 11,0%. Wytworzony w województwie lubelskim produkt krajowy brutto stanowił 3,9% produktu krajowego, co zważywszy na to, że ludność województwa stanowi 5,7% ludności Polski, oznacza że aktywność gospodarcza regionu jest znacznie niższa, niż przeciętnie w kraju. Wśród podregionów, najwyższy udział w tworzeniu PKB miał podregionu lubelski (41%), natomiast najniższy – bialski (12%).

Miernikiem poziomu rozwoju gospodarczego regionu jest wartość produktu krajowego brutto przypadająca na 1 mieszkańca. Mimo rozmaitych zastrzeżeń do tego miernika, jest on powszechnie stosowany zarówno do oceny poziomu życia, jak i do określania tempa wzrostu gospodarczego. Przeliczając wartość wytworzonego przez województwo lubelskie PKB na jednego mieszkańca

w 2007 r., wynosiła ona 20913 zł i stanowiła 67,7% średniej krajowej. Wielkość tego wskaźnika lokowała województwo na przedostatnim miejscu w kraju przed województwem podkarpackim, wyprzedzając go zaledwie o 0,02 punktu procentowego. W 2006 roku województwo lubelskie pod tym względem było na ostatnim miejscu. Wartość PKB na 1 mieszkańca w województwie lubelskim według parytetu siły nabywczej w 2006 roku w stosunku do średniej dla całej Unii Europejskiej stanowiła zaledwie 35,3%. Oznacza to, że za równowartość wytworzonego w 2006 roku w województwie PKB mieszkaniec mógł nabyć zaledwie jedną trzecią towarów i usług, jakie mógł nabyć przeciętny mieszkaniec Unii Europejskiej⁵.

Tak niski poziom PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca ściśle związany był ze strukturą zatrudnienia. Utrzymująca się dominacja rolnictwa w strukturze pracujących – 38,3% w znacznym stopniu ogranicza zdolność do zdynamizowania wzrostu PKB.

W budżetach gmin województwa lubelskiego w 2008 roku dochody własne stanowiły 42,6% dochodów ogółem. Jest to aż 15,2 pkt. proc. mniej, niż przeciętnie dla gmin w kraju. Jednocześnie taka struktura dochodów gmin wskazuje, że mają one małe możliwości rozwoju w oparciu tylko o własne środki. W ciągu ostatnich kilkunastu lat dysproporcja ta stale się pogłębia.

1.3. Atrakcyjność inwestycyjna

Pomimo, że przez województwo lubelskie przebiegają ważne szlaki komunikacyjne drogowe i kolejowe o znaczeniu zarówno krajowym, jak i międzynarodowym (Berlin – Warszawa – Mińsk Białoruski – Moskwa oraz Gdańsk – Warszawa – Lublin – Dorohusk – Kowel – Odessa)⁶, mimo bogatych zasobów naturalnych (złoża surowców mineralnych, głównie węgla kamiennego, ropy naftowej, gazu ziemnego, dużych zasobów surowców budowlanych takich jak wapień, kreda, piasek budowlany), wysokiego udziału terenów o dobrych i bardzo dobrych glebach (wytworzone na lessach czarnoziemy, gleby płowe i brunatne oraz urodzajne rędziny) oraz wysokiego udziału ludzi z wyższym wykształceniem w regionie, województwo lubelskie jest postrzegane jako region o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej. Według syntetycznej oceny atrakcyjności inwestycyjnej województw Polski przeprowadzonej przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową województwo lubelskie od samego początku zostało zaliczone do regionów o najniższej atrakcyjności inwestycyjnej – klasa D (Swianiewicz, Dziemianowicz, 1999). Praktycznie w 2008 roku było bardzo podobnie. Zarówno pod względem dostępności transportowej, zasobów i kosztów pracy, chłonności rynku zbytu, poziomu rozwoju infrastruktury gospodarczej oraz infrastruktury społecznej,

⁵ Zob. dane GUS: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_rn_pkb_rachunki_regionalne_w_2007.pdf (28.05.2010)

⁶ Por. Strategia Rozwoju województwa Lubelskiego na lata 2006-2020. Lublin: Zarząd Województwa Lubelskiego, s. 192.

a także aktywności regionu wobec inwestorów, Lubelszczyzna zajmowała od 13 do 16 miejsca. Jedynie pod względem poziomu bezpieczeństwa powszechnego zajęła 2 miejsce. W konsekwencji za każdym razem dawało to województwu lubelskiemu przedostatnie miejsce pod względem atrakcyjności inwestycyjnej (zob. Kalinowski, 2008, s. 8).

Według danych Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA województwo lubelskie należy do województw przyciągających inwestorów najsłabiej (przed podlaskim). W spółki znajdujące się na terenie województwa zainwestowało 23 z 1935 największych zagranicznych inwestorów zaewidencjonowanych w bazie PAIiIZ SA. Stanowi to zaledwie 1,2% największych inwestorów (zob. Wyżnikiewicz i inni, 2010, s. 22). Kolejnym wskaźnikiem aktywności gospodarczej inwestorów zagranicznych w województwie lubelskim jest liczba siedzib podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, które są lokowane w regionie. Na koniec 2007 roku w województwie lubelskim było zarejestrowanych 329 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, co stanowiło 1,78% liczby tych podmiotów w całej Polsce.

Tabela 1. Liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce i Polsce Wschodniej w latach 2000-2007

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2001
Polska	14244	14469	14488	15371	15816	16837	18015	18515	30,00%
Lubelskie	294	289	297	299	308	332	336	329	11,90%
Polska = 100%	2,06%	2,00%	2,05%	1,95%	1,95%	1,97%	1,87%	1,78%	---

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane GUS⁷

W latach 2000-2007 inwestorzy zagraniczni raczej niechętnie lokowali swoje siedziby na Lubelszczyźnie. Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w Lubelskim zwiększyła się w tym okresie o 35 firm. Oznacza to wzrost o 11,9%, podczas gdy w całej Polsce o 30% (zob. tabela 1). Pomimo tego wartość zaangażowanego w Polsce kapitału zagranicznego zwiększyła się w latach 2000-2007 o 102,2% (z 65,21 mld do 131,85 mld zł), to jednak jeśli chodzi o województwo lubelskie zmniejszyła się ona o 17,3% z 851,62 mln zł w 2000 r. do 704,4 mln w 2007 r.

Według danych GUS kapitał zagraniczny ulokowany na Lubelszczyźnie pochodził głównie z krajów Unii Europejskiej oraz ze Stanów Zjednoczonych. Największy udział w zainwestowanym kapitale miał kapitał amerykański (16%), a w następnej kolejności niderlandzki (14%), francuski (ponad 11%) oraz włoski (9%).

⁷ http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_FP_dzialalnosc_gosp_podm_z_kapit_zag_w_2008.pdf . (25.05.2010)

2. Strategie działania przedsiębiorstw i ich uwarunkowania

Powszechnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwa, by kształtować racjonalnie i w uporządkowany sposób swoją przyszłość, muszą budować strategię. W trakcie późniejszych działań osiągają zakładane cele, realizują przyjętą strategię, czasami wprowadzając zmiany, gdy rzeczywistość negatywnie zweryfikuje przyjęte plany. Podstawowe dylematy, które musi rozwiązać przedsiębiorca, zanim będzie mógł sensownie działać na rynku, to wybór:

- Wizji strategicznej,
- Rynków i produktów,
- Dominującego modelu działania.

Odpowiedzi na te pytania nazywa się *teorią firmy* (Drucker, 1994 za Oblój, 2007). Musi ona być jednak spójna i precyzyjna, jeśli ma być pomocna w prowadzeniu biznesu.

Plany i decyzje strategiczne są najczęściej słabo ustrukturyzowane, bo podejmowane w sytuacji dużej niepewności. Są to decyzje bardzo często związane z inwestycjami i dlatego niosą ze sobą duże koszty.

Co więcej, strategie wybrane przez firmą implikują cały wachlarz decyzji bardziej szczegółowych. To z wybranej strategii wypływają decyzje taktyczne – oraz operacyjne. Na kolejnych poziomach i plany i decyzje dotyczą kwestii coraz bardziej szczegółowych.

Wybór wizji czyli misji firmy od niedawna zajął należne mu miejsce w teorii zarządzania (Oblój, 2007). W misji chodzi o coś więcej niż tylko wizję posiadania większej ilości pieniędzy, która dominowała w wypowiedziach przedsiębiorców zamieszczanych w magazynie *Gazety Wyborczej* (1993 – 1994). Chodzi w niej w pierwszej kolejności o budowanie marek, satysfakcję klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Porywające wizje integrują wszystkich pracowników, dają firmie siłę do działania, „papierowe” wizje ozdabiają ściany i są przedmiotem żartów załogi. Nawet jeżeli na początku działalności firma nie ma wizji, to musi jej szukać, aż znajdzie, by wzbudzić zapał swoich członków w drodze do celu.

Wybór rynku i produktu ma wiele aspektów, z których najważniejsza jest nowość. Wybór rynku to jednocześnie wybór partnerów i konkurentów, którzy działają w danym obszarze. Podstawowy wybór dotyczy tego, czy chcemy podjąć współpracę, czy walkę, a może wycofać się na z góry upatrzone pozycje – zbudowanie niszy rynkowej.

Wybór modelu działania firmy dotyczy wyboru konfiguracji techniczno – społeczno – ekonomicznej organizacji. W tym najważniejsze są modele: techniczno – ekonomiczny oraz społeczny. Każdy z nich akcentuje zupełnie inne funkcje w przedsiębiorstwie. Konsekwencją wyboru któregośkolwiek z nich jest określenie polityki wewnętrznej firmy, a w tym również schemat organizacyjny. W zależności od woli decydentów, organizacja może być zorganizowana według funkcji (Typ funkcjonalny) lub wydzielonych sub – systemów w postaci struktury dywizyjnej (Typ dywizyjny) ze względną niezależnością poszczególnych podsystemów organizacji.

Wybór strategii powinien wynikać z analizy organizacji i analizy otoczenia. Interakcja tych treści stanowi podstawę decyzji strategicznych. W dalszej kolejności tworzone są na tej podstawie funkcjonalne programy działania organizacji.

Jest wiele szkół mówiących jak budować strategię. Podejście zwane szkołą planistyczną akcentuje racjonalność i przewidywalność planów strategicznych, czego konsekwencją jest algorytmizacja procesów (General Electric, 1981; Lorange, 1980). Podejście ewolucyjne sugeruje, że strategie są pochodną okazji, na które natrafia organizacja i wyborów, czasami błędnych, które podejmuje.

Ważną cechą planów strategicznych jest ich długi horyzont czasowy, jednocześnie elastyczność w czasie, by dopasowywać się do zmieniającego się otoczenia oraz optymalizacja wykorzystania zasobów i szans przy jednoczesnym niwelowaniu wpływu słabości i zagrożeń. Dlatego wybór strategii nie jest działaniem jednorazowym. Za każdym razem, gdy otoczenie firmy lub ona sama ulega zmianie trzeba ponownie pochylić się nad wyborem strategii działania. Szkoła planistyczna uznaje wręcz, że strategia nie jest planem, ale pochodną kolejnych zmian, dostosowań się i łapania okazji (Oblój, 2007). Pojawienie się nowego rynku, pojawienie się symptomów fazy schyłkowej produktu, kryzys finansowy lub gospodarczy – to wszystko są przykłady sytuacji wymagających rewizji dotychczasowej strategii. Trzeba podjąć decyzję, czy wchodzimy na nowe rynki, czy umacniamy się na starych; czy rewitalizujemy stary produkt, czy wprowadzamy nowy, czy wchodzimy w alianse z konkurencją czy raczej szukamy wolnej niszy lub wycofujemy się z części działalności.

Do tych decyzji, w dalszej kolejności dobieramy działania (plany taktyczne i operacyjne), które pozwolą na osiągnięcie zaplanowanych celów strategicznych.

Obecny kryzys gospodarczy jest na tyle ważną zmianą otoczenia biznesu, że wymaga zastanowienia się nad dopasowaniem strategii do rzeczywistości. Podstawowe dylematy to: czy rozwijać się dalej; czy może skupić na tym co się udało osiągnąć; czy ograniczyć swoją działalność. Kryzys oznacza zachwianie dotychczasowej równowagi pomiędzy organizacją i rynkiem. Osłabienie rynku towarów i usług jest zagrożeniem, z którym powinna liczyć się nowa strategia działania organizacji. Redukcja kosztów jako forma obrony ma wielu przeciwników, którzy wskazują, że jest to staczanie się po równi pochyłej. Mniejsze wydatki na marketing, reklamę oznaczają dalszy spadek sprzedaży, co pociąga dalsze redukcje itd. Próby ekspansji, choć zagrożone ryzykiem stanowią alternatywę, często wskazywaną jako dobre rozwiązanie na kryzys. Szczególnie przez teoretyków marketingu, którzy mówią o strategiach defensywnych, kontrofensywnych i ofensywnych (Kolter, 2006).

Dolna część macierzy analizy SWOT jest szczególnie wrażliwa na zmienności otoczenia. Dlatego poza zagrożeniami firmy muszą dostosowywać się do pojawiających szans. Taką szansą może być każdy czynnik zwiększający sprzedaż. Pojawienie się nowych konsumentów, chociaż na krótko, w obszarze rynku danego przedsiębiorstwa, jest możliwością poprawy sytuacji nawet w dłuższej perspektywie czasowej. Organizacja przez Polskę Mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012 jest przykładem takiej szansy. Podobne wydarzenia sportowe zaowocowały poprawą sytuacji gospodarczej krajów organizujących imprezę i wielu biznesów tam działających, które wykorzystały szansę.

3. Fundusze unijne

Od 1 maja 2004 roku, kiedy to Polska przystąpiła do Unii Europejskiej, przed polskimi przedsiębiorcami otworzyły się nowe możliwości finansowania działalności i rozwoju własnych firm. Dzięki uczestnictwu we wspólnocie europejskiej, zyskali oni dostęp do licznych funduszy, z których wcześniej nie mogli w pełni korzystać. Pomimo faktu, że w trakcie przygotowywania Polski do członkostwa istniały specjalne programy, tzw. przedakcesyjne (np. SAPARD, PHARE), to dopiero od 2004 roku można w pełnym zakresie wnioskować o fundusze unijne przeznaczone dla naszego kraju.

Środki finansowe Unii Europejskiej gromadzone są przez państwa członkowskie i przekazywane do unijnego budżetu. Według prawa środki te stanowią zasoby własne Unii Europejskiej. Duża część przychodów do budżetu Unii Europejskiej uzależniona jest od poziomu gospodarczego państw członkowskich. Oznacza to, że państwa bogatsze wpłacają do Unii Europejskiej więcej niż kraje biedniejsze, mimo to nie otrzymują więcej dotacji unijnych – np. Polska należy do tych krajów, które wpłacają o wiele mniej, niż otrzymują od Unii Europejskiej.

Unia Europejska przeznacza zebrane środki przede wszystkim na realizację wspólnej polityki rolnej (w tym rybactwa i rybołówstwa), a także polityki spójności, które mają pomóc w podniesieniu konkurencyjności Unii Europejskiej oraz wpłynąć pozytywnie na rozwój, m.in. rolnictwa, kultury, infrastruktury, szkolnictwa. W aktualnym okresie programowania, 2007-2013, po raz pierwszy w historii Unii Europejskiej mamy do czynienia z sytuacją, w której środki na wsparcie konkurencyjności i spójności przewyższają fundusze na rolnictwo i rozwój obszarów wiejskich.

Najwięcej środków unijnych jest obecnie przeznaczanych na konkurencyjność i spójność – 44,2%. W następnej kolejności Unia Europejska przeznacza środki na rolnictwo, ochronę środowiska i rybactwo – 43%, na finansowanie Unii Europejskiej na arenie międzynarodowej jest przeznaczone 5,7% środków, zaś 5,9% na koszty zatrudnienia personelu i utrzymania budynków wszystkich instytucji Unii Europejskiej. Natomiast najmniej środków (1,2%) przeznaczone jest na kulturę, walkę z terroryzmem i nielegalną imigracją⁸.

Fundusze strukturalne mają pomóc polskiej gospodarce w staniu się bardziej konkurencyjną. Mają także na celu wsparcie w zmniejszeniu bezrobocia oraz różnic w poziomie rozwoju regionalnego. Istnieją cztery rodzaje funduszy strukturalnych:

⁸ <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl> (12.04.2010).

1. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego – powstał w 1975 roku, jako odpowiedź na coraz to większe różnice w rozwoju regionalnym państw członkowskich. Ze środków tego funduszu finansowane są projekty, które dotyczą m.in.:
 - inicjatyw na rzecz rozwoju regionalnego,
 - zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach,
 - ogólnie małych i średnich przedsiębiorstw,
 - rentownych inwestycji produkcyjnych, które sprzyjają tworzeniu nowych miejsc pracy,
 - rozwoju społeczeństwa informacyjnego,
 - ochronie środowiska,
 - rozwoju turystyki i kultury.
2. Europejski Fundusz Społeczny – jest najstarszym funduszem strukturalnym (istnieje od 1957 r.) – jest to najważniejszy instrument finansowy wspólnotowej polityki regionalnej. Środki są przeznaczone przede wszystkim na zapobieganie i przeciwdziałanie bezrobociu oraz na rozwój potencjału kadrowego.
3. Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej – Sekcja Orientacji – fundusz powstał w 1964 r. jako pomoc w procesie przekształceń w rolnictwie.
4. Finansowy Instrument Wspierania Rybołówstwa – istnieje od 1993 roku, powstał na skutek reformy funduszy strukturalnych. Ma on na celu promocję zmian w sektorze rybołówstwa.

Do osiągnięcia celów funduszy strukturalnych, a zwłaszcza tych w zakresie poprawy konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki oraz zmniejszeniu bezrobocia mają służyć programy operacyjne. Każdy z programów jest przyporządkowany do innej dziedziny społeczno – gospodarczej⁹.

Od początku naszego członkostwa w Unii europejskiej polskie przedsiębiorstwa otrzymały dotacje z Unii Europejskiej na ponad 38 mld euro. Fundusze Strukturalne oraz pozostałe dotacje unijne stanowią niepowtarzalną szansę dla rozwoju całej gospodarki, jak i indywidualnych przedsiębiorstw. Analizując tendencję wykorzystywania środków z UE należy stwierdzić, iż coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z przedmiotowego wsparcia. Według danych wygenerowanych z Krajowego Systemu Informatycznego KSI SIMIK 2007-2013, od początku uruchomienia programów do 16 maja br. złożono 125,5 tys. wniosków (poprawnych pod względem formalnym) na całkowitą kwotę dofinansowania 285,2 mld zł. W tym samym okresie podpisano z beneficjentami 33 968 umów o dofinansowanie na kwotę 135,1 mld zł wydatków kwalifikowanych, w tym dofinansowanie w części UE 94,9 mld zł, co stanowi 37% alokacji na lata 2007-2013. W samym województwie lubelskim w maju 2010 roku wydatkowano już 42,5% alokacji finansowej przeznaczonej na rok 2010, w tym na działania służące rozwojowi przedsiębiorstw.

W obecnym okresie programowania (2007 – 2013) istnieje możliwość pozyskania funduszy na cele inwestycyjne (np. w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Programu

⁹ Tamże

Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Programu Rozwój Polski Wschodniej) oraz podnoszenia wszechstronnych kompetencji personelu firm (np. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Dotacje uzyskane z tych programów umożliwiają pozyskiwanie nowoczesnych technologii, specjalistycznego sprzętu, a także różnorodne szkolenia i specjalistyczne kursy. Istnieje również możliwość pozyskania funduszy na rozpoczęcie działalności gospodarczej czy staży zawodowych.

Ze względu na rosnące w minionym roku restrykcje ze strony banków przy udzielaniu kredytów, przedsiębiorcy zostali poniekąd zmuszeni do korzystania z funduszy europejskich. Pomimo dość zbiurokratyzowanego procesu pozyskiwania środków z Unii Europejskiej, dotacje powoli zaczynają być bardzo konkurencyjnym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstw. Jak każde źródło finansowania można, oczywiście, rozpatrywać fundusze unijne w kategoriach wad i zalet. Wśród najczęściej wymienianych zalet można znaleźć:

- możliwość pozyskania kapitału,
- duży wybór programów i inicjatyw,
- możliwość pokrycia kosztów środkami pozyskanymi z UE,
- stosunkowo niskie koszty pozyskania kapitału.

Wśród największych wad systemu dotacji unijnych należy wspomnieć o:

- biurokracji, która znacznie opóźnia cały proces pozyskania niezbędnych środków,
- nadmiernej formalizacji wniosków oraz niepewności otrzymania dotacji,
- niskiej elastyczności w wydawaniu pieniędzy,
- konieczności (w większości przypadków, choć powoli i to ulega znacznej liberalizacji) posiadania wkładu własnego.

Pomimo wskazanych wad, dotacje unijne niezaprzeczalnie są bardzo korzystnym aspektem akcesji Polski do UE. Środki unijne wspierają bowiem m.in. te przedsięwzięcia, na które trudno pozyskać kapitał z innych źródeł – innowacyjne, ryzykowne oraz na wczesnym etapie rozwoju¹⁰.

¹⁰ Zob. Raport. Kapitał dla firm 2010. Rozwój na pełnych żaglach. http://www.ipo.pl/raporty/kapital_dla_firm2010.pdf (18.04.2010).

4. Przekonania przedsiębiorców a ich zachowania w biznesie

Ludzie w swoim postępowaniu kierują się nie tyle światem realnym, co raczej jego obrazem, który sobie tworzą w głowach. W psychologii mówi się o reprezentacjach poznawczych, z których zbudowany jest ten obraz jako o przekonaniach, pojęciach lub teoriach. Reprezentacje te zawierają zgeneralizowaną wiedzę na temat natury świata i konkretnych jego elementów. Podstawą ich tworzenia są zarówno własne doświadczenia, jak też wiedza uzyskana od innych osób. W modelu postawy doskonale racjonalnej (Wojcieszke, Doliński, 2010) przekonanie rozumie się jako przypisywanie obiektom właściwości. Dotyczy to osób lub sytuacji. Przekonania mają decydujący wpływ na kształtowanie się postawy, a więc i podejmowanie działań (Mądrzycki, 1977).

Współcześnie szczególną rolę w procesie kształtowania się przekonań pełnią mass – media. Można to prześledzić na przykładzie kryzysu. Powszechna obecność treści dotyczących kryzysu powoduje, że w badaniach opinii przedsiębiorców nawet te firmy, których menedżerowie twierdzą, że nie doświadczają skutków kryzysu jednocześnie twierdzą, że w gospodarce panuje kryzys, z którym muszą się liczyć. W ten sposób informacja z mass – mediów staje się ważnym uwarunkowaniem podejmowanych decyzji na przyszłość, nawet w tych przedsiębiorstwach, które nie notują negatywnego wpływu. Jednak w głowach pozostaje ślad kryzysu z mass – mediów. Niestety obserwując media i ich pogoń za sensacją, można mieć bardzo duże obawy co do obiektywności obrazu sytuacji w otoczeniu przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy są z jednej strony bombardowani nagłówkami mass – mediów akcentujących wątki sensacyjne odnoszące się do uogólnionych, globalnych treści, z drugiej strony zaś dociera do nich zindywidualizowana informacja od kontrahentów i klientów. Muszą dać sobie radę z uporządkowaniem tych treści. Częstość i sugestywność informacji mass – medialnej będzie dawała przewagę wpływu ogólnej informacji. Z drugiej strony znaczenie, waga i siła skutków będą promowały informację kauzalną.

Falkowski i Tyszka (2001) wskazują, że w dzisiejszym świecie przeważająca część naszej wiedzy o rzeczywistości (społecznej lub ekonomicznej) pochodzi nie z obserwacji czy doświadczenia, bo te są ograniczona do wąskiego spektrum, ale raczej z masowej komunikacji (głównie telewizji). Potwierdzają to badania, że ludzie poświęcający na oglądanie telewizji dużo czasu, wytwarzają sobie przekonania zgodne z telewizyjnym obrazem, a nie własnymi doświadczeniami. O'Guinn

i Serum (1997) wykazali, że oglądający telewizję przeceniali powszechność wystawnego życia i częściej kupowali takie towary. Podobnie Gerbner i In. (1977) wykazał, że oglądający telewizję przeceniali częstość występowania zachowań przestępczych. Podobne zjawisko z pewnością występuje też w przypadku przedsiębiorców, choć nie zostało jeszcze zbadane.

Stworzenie przekonań na jakiś temat jest istotne z kilku punktów widzenia. Przekonania mają znaczny wkład w tworzenie planów zachowań (Łaguna, 2010). Zwiększają również prawdopodobieństwa realizacji działań (Golwitzer, 1999). Jednocześnie istniejące przekonania wpływają na selektywny odbiór informacji z otoczenia, tendencyjność ich interpretacji oraz selektywność pamięci. Generalnie ludzie dążą do potwierdzania swojej wiedzy, co zmniejsza szanse przebiccia się do świadomości informacji niezgodnej z istniejącymi przekonaniami.

Warto w tym miejscu zacytować Edmunda S. Phelps'a (2006): *Przekonania i reakcje poszczególnych aktorów w ekonomii nie są skoordynowane: Walrasa „deus ex machina ekonomii” (...) nie nadaje się do zastosowania w nowoczesnej, w której wielka część aktywności jest napędzana przez innowacje, a wcześniejsze innowacje pozostały ogromną różnorodność dóbr. Prowadzi to do konstatacji, że oczekiwania poszczególnych aktorów i ich planów działania mogą być niespójne.*

Oczekiwania, które z natury rzeczy są konsekwencją posiadanych przekonań, prowadzą do różnorodności zachowań poszczególnych aktorów pomimo tej samej obiektywnie sytuacji.

4.1. Naturalne mechanizmy zniekształcania obrazu sytuacji

Zjawisko nieadekwatności wiedzy z rzeczywistością znano od dawna. Najpierw filozofowie, a obecnie psychologowie w różny sposób, starają się wyjaśnić ten fenomen (Asch, 1956; Bruner, 1978; Doise i Sinclair, 1973; Matuszewicz, 1974; Mądrzycki, 1986; Sherif i Hovland, 1961; Tajfel, 1957; Turner, 1987; Wilder i Thompson, 1988; Wojciszke, 1978). Wszystkich intryguje mechanizm zniekształcania sądów spostrzeniowych deformacjami spostrzegania obiektów.

Zasadniczo spostrzeganie zależy od czynnika neurofizjologicznego, jednak prowadzone badania dotyczące spostrzegania przedmiotów fizycznych ujawniły, że istnieje jeszcze inny czynnik modyfikujący spostrzeganie. Tym czynnikiem poza-fizjologicznym, od którego zależy spostrzeganie okazała się być wartość przedmiotu (Matuszewicz, 1974). Już w 1989 r. odkrył to H. K. Wolf. Bruner i Goodman (1947), ów czynnik wartościowania nazwali „czynnikiem behawioralnym”.

Wojciszke (1988) twierdzi, że ludzie wszystko, co spostrzegają, automatycznie poddają ocenie, a więc angażują sferę wartości. Nie istnieje spostrzeganie wolne od oceny. Lewicka (1985) podkreśla, iż ludzie są silniejszym źródłem wartościowania niż większość otaczających nas przedmiotów fizycznych. Dlatego też w nurcie badań nad spostrzeganiem prowadzono eksplorację rzeczywistości społecznej jako zmiennej modyfikującej spostrzeganie.

Obecnie istnieją dwie duże teorie opisujące zniekształcenia spostrzegania społecznego (Social Perception). „Assimilation – Contrast Theory” Sherifa

i Hovlanda (1961) podkreśla, że człowiek przyjmuje nowe informacje przez pryzmat swojej dotychczasowej wiedzy, postaw i przekonań. Wchodzi niejako w interakcję z dostarczonymi informacjami, przekształcając je w zależności od swoich poglądów. Nowe informacje są przyjmowane dopiero po przekształceniu ich przez podmiot. Duża rozbieżność poglądów i dostarczanych wiadomości powoduje silne zniekształcenie nowych informacji lub wręcz ich odrzucenie. Teoria druga – Akcentuacji pochodzi od Tajfela (1957). Zasadnicza jej teza głosi, że przy zwróceniu uwagi podmiotu na jakąś różnicę między dwoma bodźcami człowiek będzie dostrzegał dodatkowe różnice w ramach cech, których występowanie w przekonaniu podmiotu jest skorelowane ze wskazaną różnicą (Lewicka, 1985; Wojciszke, 1978). Może to być na przykład wartość nominalna monety i jej wielkość (Bruner i Goodman, 1947). Obie teorie zostały potwierdzone w wielu badaniach empirycznych (Wilder i Thompson, 1988).

Innym mechanizmem poznawczym odpowiedzialnym za zniekształcenia spostrzeganej rzeczywistości jest stereotypowość (Aronson, 1978; Mądrzycki, 1986). Zjawisko stereotypowości spostrzegania polega na istnieniu norm spostrzeniowych funkcjonujących w grupie społecznej. Normy te są obowiązujące dla większości członków grupy. Jacobs i Cambell (1961) w swoim eksperymencie wykazali, że spostrzeniowe normy grupowe są przekazywane nowym członkom grupy. Przekaz taki w sytuacji eksperymentalnej trwał aż do piątej generacji. Bruner i Goodman (1947) wskazali na zależność pomiędzy kategorią przynależności społeczno – ekonomicznej, a przecenianiem wielkości monet. Normy spostrzeniowe dotyczą nie tylko przedmiotów fizycznych, jak w przywołanych powyżej eksperymentach, ale także otoczenia społecznego. Standardy te, zwane stereotypami społecznymi, mają postać podobną do pojęć (Wojciszke, 1986) i są dziedziczone społecznie (Allport, 1954; Lippmann, 1926; Mądrzycki, 1986).

4.2. Teoria Akcentuacji

Teorię akcentuacji stworzył Tajfel, a następnie rozwinął Eiser (Wojciszke 1978). Początkowo dotyczyła ona psychofizyki, a potem została rozszerzona na inne dziedziny spostrzegania. W tym również dotyczy ona spostrzegania społecznego. Podstawową formą spostrzegania jest wydawanie sądu. Człowiek wydając sąd angażuje następujące kontinua: /1/ fizyczne uporządkowane bodźce ze względu na cechę ogniskową – szacowaną, /2/ subiektywne – uporządkowanie bodźców ze względu na subiektywną wielkość wrażenia wywołanego bodźcem, /3/ reakcji – skala wydawanych sądów, oszacowań. Jednocześnie spostrzeganie ludzkie jest wielowymiarowe. Najczęściej obiekty spostrzegane są wielowymiarowo, tzn. spostrzega się nie tylko jedną najważniejszą – ogniskową cechę, ale także inne atrybuty. Te „dodatkowe” cechy wpływają na wydawanie sądów. Dlatego można stwierdzić, że teoria akcentuacji tłumaczy zniekształcenia percepcji efektami wewnątrzbodźcowymi. Istotny wpływ na sąd o cesze ogniskowej wywiera zmienność cech peryferycznych. W sytuacji serii bodźców, zamiast o cechach mówi się o wymiarach – dymensjach. Wpływ na sądy występuje wtedy, gdy

można dostrzec systematyczny i przewidywalny związek pomiędzy zróżnicowaniem wartościami bodźców na wymiarze ogniskowym, a zróżnicowaniem bodźców na dymensji peryferycznej (Eiser, Stroebe, 1972).

Podstawową tezę Tajfela jest założenie, że akcentuacja powoduje nie tylko zaburzenie szacowania wielkości cechy ogniskowej, ale także pozwala lepiej rozróżniać bodźce na dymensji ogniskowej (Tajfel, 1959). Obok tego istnieje w tej teorii jeszcze siedem następujących twierdzeń:

1. Jeżeli na zmienność cechy ogniskowej zostanie nałożona w sposób systematyczny zmienność cech peryferyjnych, to nastąpi wzrost rozróżnialności bodźców według kryterium cech ogniskowej.
2. Wzrost rozróżnialności bodźców prowadzi do zaakcentowania szacowanych różnic pomiędzy nimi na dymensji ogniskowej.
3. Wskutek akcentuacji, to, co małe, będzie jeszcze pomniejszane, natomiast to, co duże, będzie jeszcze powiększane.
4. Dodatkowa klasyfikacja ze względu na dymensję pochodną powoduje: a/ zmniejszenie szacowanych różnic w ramach jednej klasy i b/ powiększenie szacowanych różnic pomiędzy klasami.
5. Podstawą przewidywania intensywności zależności opisywanej w ramach tej teorii są twierdzenia.
6. W sytuacji, gdy rozróżnialność bodźców na dymensji peryferyjnej jest stała, to efekt akcentuacji jest większy, gdy zmaleje zróżnicowanie bodźców na dymensji ogniskowej.
7. Gdy stała jest rozróżnialność bodźców na dymensji ogniskowej, to intensywność akcentuacji wzrośnie, gdy wzrośnie rozróżnialność bodźców na dymensji peryferycznej.
8. Siła korelacji wariancji bodźców na obu dymensjach bardzo silnie wpływa na efekt akcentuacji. Teza ta zawarta jest implícite w poprzednich założeniach (Wojciszke, 1978, s. 318-319).

Teoria akcentuacji wyjaśnia, dlaczego u dzieci rodziców uboższych występuje silniejsza tendencja do powiększania wielkości monet, aniżeli u bogatszych. Zgodnie z twierdzeniem 6. wzrost wartości powoduje intensyfikację efektów akcentuacji. W przypadku badań korzystających z banknotów nie pojawienie się akcentuacji wynika z braku korelacji pomiędzy wielkością papierowych dolarów, a ich nominałem (Tajfel, 1957).

W ramach tej teorii można pokusić się o wyjaśnienie szeregu szczegółowych problemów spostrzegania, takich jak polaryzacja sądów społecznych, stereotypowość spostrzegania i innych przystosowawczych zjawisk deformacji spostrzegania. Teoria ta jednak bardziej nadaje się do opisu powstawania nowych reprezentacji poznawczych, aniżeli do tłumaczenia upodabniania obrazu percepcji do istniejącej już reprezentacji.

W obecnej sytuacji mamy do czynienia w percepcji przedsiębiorców z dwoma kategoriami sytuacji: przed kryzysem i obecnie. Różnica kategorialna między nimi (zaistnienie kryzysu) powoduje, że przedsiębiorcy będą przeakcentowywać różnice pomiędzy tym, co było przed kryzysem, z sytuacją obecną. W wyniku tego procesu będą spostrzegali obecnie więcej zagrożeń i sygnałów ryzyka, niż to

było przed kryzysem. Z kolei przekładać się to może na ostrożniejsze strategie działania i samoograniczenia w prowadzonej firmie.

4.3. Teoria asymilacji i kontrastu

Teoria ta pochodzi od Hovlanda i Sherifa. Autorzy ci starali się wyjaśnić zjawisko wpływu własnej postawy sędziego na jego ocenę przychylności twierdzeń (Hovland, Sherif, 1952). W polskich badaniach nad wpływem postawy religijnej na spostrzeganie, wykryto silny niespecyficzny wpływ tej postawy na spostrzeganie społeczne (Wojciszke, 1980). Starano się to wyjaśnić efektem zakotwiczenia, tzn. efektem asymilacji bądź kontrastu.

W psychofizyce odkryto zjawisko kształtowania sądu w zależności od bodźca, który można nazwać standardem porównawczym. Jeżeli bodziec, może to być ciężarek – standard odniesienia, jest tylko nieznacznie cięższy od ocenianych bodźców, to są one oceniane jako cięższe aniżeli w sytuacji braku zakotwiczenia. Przesunięcie ocen w kierunku standardu nazywane jest efektem asymilacji. Gdy zakotwiczenie jest odległe od szacowanych bodźców, następuje dalsze przesunięcie ocen od miejsca zakotwiczenia. W tym przypadku występuje efekt kontrastu. Efekt kontrastu jest tym większy, im szacowany bodziec leży dalej od zakotwiczenia (Sherif, Taub, Hovland, 1958; Wilder i Thompson, 1988).

Według twórców tej teorii w sytuacji spostrzegania społecznego rolę kotwic spełniają własne przekonania i postawy oceniającego. Charakterystyka tego typu postawy dokonuje się poprzez określenie: a) obszaru odrzucenia, b) niezaangażowania, c) akceptacji (Sherif, Sherif, Nebergall, 1965; Wilder i Thompson, 1988). Obszar odrzucenia obejmuje te przekonania opisujące otoczenie, zachowania bądź postawy, które są przez podmiot odrzucane. Obszar akceptacji tworzą zaś te, które są przyjmowane przez podmiot za swoje bądź możliwe do przyjęcia. Pomiędzy tymi obszarami znajduje się pole twierdzeń wyrażające zachowania nie wzbudzające postaw o określonym znaku (postawy ambiwalentne). Naczelnym czynnikiem determinującym wielkość poszczególnych pól jest znaczenie problematyki dla podmiotu. Zagadnienia dalekie osobie oceniającej będą miały szerokie pole niezaangażowania i wąskie pola akceptacji i odrzucenia. Problem angażujący emocjonalnie będzie wywoływał szerokie pole odrzucenia, poszerzone kosztem pola niezaangażowania i wąskie pole akceptacji (Wojciszke, 1978). Ponieważ w prowadzeniu biznesu chodzi o trwanie przedsiębiorstwa i jego dobrostan, można uznać, że powiązane jest to ze znaczącymi wartościami i dlatego uruchomi silne procesy selekcji informacji.

Efekt kontrastu w badaniach społecznych potwierdzono w wielu dziedzinach: atrakcyjności interpersonalnej, postaw, formowaniu impresji o innych, itp. (Dawes, Singer, Lemons, 1972; Herr, Sherman i Fazio, 1983; Kenrick i Gutierrez, 1980; Granberg i Jenks, 1977; Yet i Manis, 1961). Nie był stosowany dotychczas w badaniu zachowań przedsiębiorczych.

4.4. Stereotypy w działalności biznesowej

Stereotyp stanowi reprezentację poznawczą podmiotu dotyczącą otoczenia społecznego. Reprezentacje te są nabywane społecznie lub poprzez własne doświadczenie. Często są jednak wobec doświadczeń wcześniejsze. Stanowią uproszczony obraz świata. Daje to jednak podmiotowi poczucie poznawczej kontroli sytuacji społecznej. Oprócz treści – deskrypcji przedmiotu, zawiera w sobie również element oceny emocjonalnej – wartości przedmiotu dla podmiotu (Rożnowski 1987). Dlatego można przyjąć, że stanowi standard spostrzeżeniowy charakterystyczny dla danej grupy. Standard ten jest nabywany wraz z przyjęciem do grupy. W sytuacji eksperymentalnej niezgodny z rzeczywistością standard spostrzeżeniowy długości odcinków był przekazywany społecznie, aż do piątej generacji członków (Jacobs i Cambell, 1961).

Termin „stereotyp” do nauk społecznych wprowadził Lippmann już w 1922 r. Był on socjologiem i wprowadził ten termin do psychologii w kontekście problematyki swojej specjalności. Stereotyp dla niego charakteryzuje się następującymi cechami:

1. Jest to twór świadomościowy pozwalający porządkować rzeczywistość jeszcze przed doświadczeniem.
2. Jest naładowany emocjonalnie i funkcjonuje jako mechanizm obronny.
3. Jest odporny na zmiany.
4. Zabarwia widzenie świata.
5. Wiąże się ze słowem pisanym.

Stereotypy regulują zachowania w życiu społecznym na wielu płaszczyznach (Crosby, Bromley i Saxe, 1980). Dotyczy to spostrzegania (Allport, 1954; Lohaus i Trautner, 1985; Mądrzycki, 1986; Thomas, 1984; Peabody, 1968), podejmowania decyzji i prowadzenia gier (Grzelak, 1978; McCallum i in, 1985; Hewstone, Bennis i Wilson, 1988), ocen estetycznych (Aronson, 1978), zachowań interpersonalnych i podejmowania kontaktów (Bogardus, 1925; Billig i Tajfel, 1973), pamięci (Howard i Rothbar, 1980) i innych.

Badanie percepcji społecznej wskazuje, że zniekształcenie percepcji zgodne z modelem percepcji grupy własnej i obcej ujawnia się w każdej sytuacji podziału. Podobnie stereotypowość spostrzegania dotyczy człowieka funkcjonującego na tzw. „poziomie międzygrupowym” (Billig i Tajfel, 1973). Allen i Wilder (1975) w prowadzonych przez siebie eksperymentach uzyskali preferencję oceny osób z grupy własnej nawet w sytuacji, gdy osoby zewnętrznie bardziej podobne do ocenianego należały do grupy obcej.

Mechanizm modyfikacji spostrzegania społecznego opiera się na afekcie lub ocenie emocjonalnej, które są cechami definicyjnymi stereotypu (Hamilton 1981). Pobudzenie reprezentacji poznawczej, jak twierdzą Markus i Zajonc (1985), prowadzi do selekcji informacji. Dane zgodne ze stereotypem są przyjmowane, a niezgodne modyfikowane bądź eliminowane. Celem tego procesu jest uzgodnienie pod względem ocen istniejących przekonań i docierających informacji. Proces ten jest motywowany poszukiwaniem równowagi poznawczej. Oddziaływanie jego

jest nieuświadomiane przez podmiot. Wbrew dotychczasowym twierdzeniom, że siła stereotypu wysoko pozytywnie koreluje z uprzedzeniem, Devine (1989) uzyskała wyniki, które wskazują, że automatyczna aktywizacja stereotypów jest równie silna i nieuchronna u osób wysoko, jak i nisko uprzedzonych. Wskazuje to na poznawczą rolę stereotypu.

Mądrzycki (1986) w proces spostrzegania włącza również procesy myślowe, które mogą prowadzić do deformacji spostrzeżeń. Tę deformację należy traktować jako proces przystosowawczy. Z interakcji rzeczywistości ze stereotypem zazwyczaj zwycięsko wychodzi stereotyp. Ludzie częściej deformują obraz spostrzeżeniowy, aniżeli rezygnują ze stereotypu. Wojciszke (1986) cytuje eksperyment, w którym badani pod presją informacji niezgodnych ze stereotypem dopełnili go o nowy wariant – podschemat. Nie wyeliminowali oni jednak dotychczas istniejących przekonań.

W rozmaitych sytuacjach stereotypy ujawniają się w różnym stopniu. Bikont (1986; 1988) podaje kilka warunków, przy których zaistnieniu ludzie zmieniają sposób funkcjonowania poznawczego. Szczególnie silnie występuje proces stereotypizacji w sytuacjach budzących silne emocje, wtedy tendencja do stereotypowego spostrzegania otoczenie jest najsilniejsza. Opis tego zjawiska można odnaleźć już w „Psychologii tłumu” Le Bona (1986). Książka ta została opublikowana po raz pierwszy w roku 1913. Opisując zjawiska funkcjonowania tłumu autor mówi o psychice tłumu, jako wspólnym dla wszystkich uczestników sposobie myślenia i działania. Mechanizm ten Doise (1988) nazywa dedukcyjnym aspektem społecznej kategoryzacji. Istniejąca na terenie socjologii teoria etykietowania (labeling theory) potwierdza fakt uzależnienia zachowania od etykiety przydzielonej „przedmiotowi” działania w tym również percepcji (Wells, 1978; Wojciszke, 1983). Teoria ta głosi, że obserwując kogoś nadaje się mu jakąś nazwę – etykietę. Sprawia ona, że nieświadomie postępujemy wobec tej zaetykietowanej osoby lub przedmiotu w taki sposób, który potwierdza nam słuszność kategorii.

Istnieje też interindywidualne zróżnicowanie pod względem korzystania ze stereotypów. Jest to uwarunkowane również osobowościowo. Zdolnościom poznawania innych, zależnym od tożsamości, osobowości, cech przedmiotu spostrzegania poświęcony zostanie kolejny rozdział niniejszej pracy.

W sytuacji prowadzenia biznesu wydaje się, że stereotypy mogą dotyczyć zarówno natury pracowników, jak i konkurentów czy kontrahentów oraz klientów. Prowadzić to może do uproszczonych schematów planowania i nie szukania indywidualnych rozwiązań.

5. Ryzyko jako czynnik warunkujący decyzje przedsiębiorców

Ryzyko jest dziś koniecznym warunkiem rozwoju gospodarczego, generującym działania człowieka w kierunku samodoskonalenia działań i decyzji.

Według Mikołajczyk, Zimniewicz i Piaseckiego (1998) w literaturze z zakresu zarządzania role decyzyjne menedżera uważa się za najważniejsze. Występują one przed rolami informowania (komunikowania) i rolami interpersonalnymi. Decydowanie, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, jest podstawową powinnością przywódcy. Można je w takich sytuacjach wręcz utożsamiać z zarządzaniem. Zarządzanie organizacją stanowi proces decyzyjny występujący zawsze w warunkach pewności, ryzyka i niepewności. Wielu znawców przedmiotu przyjmuje, że nowoczesne zarządzanie można rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji (por. Penc, 1995).

Każda decyzja jest aktem wyboru określonego działania spośród możliwych – co najmniej dwóch – wariantów. Decydent przeważnie dokonuje wyborów w sytuacjach, które określa się jako pewne, niepewne lub ryzykowne. W sytuacjach pewnych osoba podejmująca decyzje wie z całą pewnością, jaki wynik osiągnie po wyborze zamierzonego działania. W sytuacjach określanych jako niepewne lub ryzykowne, decydent nie ma pewności co do wyniku podjętej decyzji. Im bardziej złożona i dynamiczna jest decyzja, tym większy jest stopień niepewności i ryzyka (Górny, 2004).

Ze względu na posiadane informacje, możemy podzielić problemy decyzyjne na trzy grupy:

- decyzja podejmowana w warunkach pewności – kiedy decyzja pociąga za sobą określone, znane konsekwencje;
- decyzja podejmowana w warunkach ryzyka – kiedy decyzja pociąga za sobą więcej niż jedną konsekwencję, znamy zbiór możliwych konsekwencji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
- decyzja podejmowana w warunkach niepewności – kiedy nie znamy prawdopodobieństw wystąpienia konsekwencji danej decyzji.

Pewność to pojęcie z zakresu teorii decyzji, oznaczające sytuację, w której wybranie danego wariantu na pewno pociąga za sobą określone, znane konsekwencje. Formalnie, decyzjami podejmowanymi w warunkach pewności nazywamy taką klasę problemów decyzyjnych, w której dla każdej decyzji prawdopodobieństwo wystąpienia jej konsekwencji wynosi 1. Ryzyko oznacza sytuację, w której

wybranie danego rozwiązania pociąga za sobą możliwości wystąpienia różnych konsekwencji, znamy jednak prawdopodobieństwa wystąpienia każdej możliwości. Decyzjami podejmowanymi w warunkach ryzyka nazywamy te decyzje, dla których znany jest rozkład prawdopodobieństwa wszystkich konsekwencji. Niepewność to pojęcie oznaczające sytuację, w której wybranie danego wariantu pociąga za sobą możliwości wystąpienia różnych konsekwencji, nie znamy jednak prawdopodobieństw wystąpienia różnych możliwości. Jest to taka klasa problemów decyzyjnych, w której dla przynajmniej jednej decyzji nie jest znany rozkład prawdopodobieństwa konsekwencji. Zdaniem Kozielskiego (1975) w praktyce prawie zawsze w wypadku niepewności określamy jedynie subiektywne prawdopodobieństwo zajścia danej konsekwencji. Ryzyko jest obecne we wszystkich dziedzinach działalności człowieka wówczas, kiedy ludzie nie są w stanie kontrolować, albo dokładnie przewidzieć przyszłości. Szczególnie dużą rolę odgrywa ryzyko w działalności gospodarczej. Współczesnemu przedsiębiorcy nigdy nie uda się ustalić wszystkich faktów, które powinien znać. Większość decyzji musi opierać się na wiedzy niepełnej: albo z powodu niedostępności informacji, albo dlatego, że jej zdobycie wymagałoby za dużo czasu i pieniędzy (Peszek, Gazda, 2000).

Określenie „ryzyko” i „niepewność” często występują razem, bądź są nawet ze sobą utożsamiane, ale nie oznaczają tego samego. Niepewność, w przeciwieństwie do ryzyka, dotyczy więc zmian, które są trudne do oszacowania, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo, ze względu na niewielką liczbę dostępnych informacji, nie może być oszacowane (Szybała, 2004).

Według Samuelsona i Nordhausa (2004) zdefiniowanie samego pojęcia ryzyka jest zadaniem trudnym, a podanie jednoznacznej definicji jest wręcz niemożliwe. Ryzyko jest definiowane na bazie różnych nauk i teorii, m.in. w ekonomii, naukach behawioralnych, naukach prawnych, psychologii, statystyce, teorii prawdopodobieństwa i innych. W ekonomicznym aspekcie na ogół stwierdzamy, że ludzie chcą unikać niepewności co do swojego dochodu i konsumpcji. W momencie kiedy staramy się unikać ryzyka wykazujemy tzw. niechęć do ryzyka. Daną osobę charakteryzuje niechęć do ryzyka, kiedy przykrość spowodowana utratą danej kwoty dochodu jest dla niej większa niż przyjemność płynąca z uzyskania tej samej kwoty dochodu.

Przytaczane przez Penca (1998) klasyczne definicje precyzują *ryzyko* jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia losowego, uniemożliwiającego realizację założonych celów organizacji. Innymi słowy ryzyko to potencjalna zmienność wydarzeń, która negatywnie zaskakuje decydenta. Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka to decyzje podejmowane w sytuacji, gdy znane są prawdopodobieństwa uzyskania możliwych wyników, ale pełna informacja nie jest dostępna.

Inne podejście określa ryzyko jako stopień niepewności związany z możliwościami pojawienia się (Leigh, 1999):

- nowych faktów,
- różnic w ocenie lub pomiarze faktów,
- określonych rezultatów.

Ryzyko jest więc ściśle związane z możliwością pojawienia się błędów na każdym z etapów podejmowania decyzji. W kontekście ekonomicznym wyróżniamy

także ryzyko działalności gospodarczej i ryzyko finansowe. Ryzyko działalności gospodarczej jest związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Ten typ ryzyka związany jest ze stosunkiem kosztów stałych do kosztów zmiennych oraz wynikających z niego następstw dla zmienności przepływów gotówkowych netto przedsiębiorstwa (por. Biegański, Janc, 2001).

Najprostsza definicja ryzyka gospodarczego mówi, iż jest to możliwość wystąpienia zdarzeń, mających w konsekwencji negatywny wpływ na wynik działalności (niebezpieczeństwo poniesienia straty). Definicja ta koncentruje się tylko na jednym aspekcie ryzyka, należałoby ją więc zmodyfikować definiując ryzyko jako niebezpieczeństwo nie zrealizowania celu założonego w momencie podejmowania decyzji.

Kolejnym sposobem zdefiniowania ryzyka jest próba wskazania w definicji przyczyny zjawiska. Wyróżniają się tu definicje wskazujące na informacyjny charakter przyczyn powstania ryzyka, takie jak definicja Kreima (1998 za Walczak, 2003), mówiąca że: ryzyko oznacza, że na skutek niepełnej informacji są podejmowane decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu. Problem niepełności (niedoskonałości) informacji, jaką dysponują uczestnicy procesów gospodarczych, jest zagadnieniem niezwykle często występującym w teorii ekonomii, zrozumiałe jest więc, iż pojawia się także jako główna przyczyna występowania zjawiska ryzyka.

Można zatem stwierdzić, że rozumienie ryzyka gospodarczego sprowadza się do uznania go za mierzalne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia o cechach innych, niż zdarzenie oczekiwane i wpływającego w sposób bezpośredni lub pośredni na odchylenie wartości docelowej od poziomu zakładanego (Tomaszewski, 2000).

Decydent stając przed koniecznością podjęcia decyzji musi zaakceptować pewien poziom ryzyka, a więc prawdopodobieństwa, że jego decyzja nie przyniesie zakładanego skutku. Jeśli decydent akceptuje wysoki stopień tego prawdopodobieństwa, mówimy, że ma skłonność do ryzyka, jeśli akceptuje je na niskim poziomie, mówimy, że ma awersję do ryzyka. Zdaniem Zaleśkiewicza (2005, s. 14) liczne badania psychologiczne dowodzą, że „ludzie nie tylko inaczej reagują na różne rodzaje ryzyka, ale też wykazują niejednakową skłonność do ich podejmowania”. Wśród czynników mających wpływ na te różnice można wyróżnić czynniki sytuacyjne i podmiotowe (związane z decydującym).

W teorii perspektywy Kahnemana i Tversky'ego (1974) skłonność do ryzyka lokowana jest w czynnikach sytuacyjnych, a nie traktowana jako względnie stabilna predyspozycja osobowości. Według tych badaczy skłonność do ryzyka zależy od obiektywnej wielkości zysku/straty mogących nastąpić po podjęciu decyzji oraz od subiektywnej użyteczności (wartości), jaką decydent tej wielkości nadaje.

Zuckermann, który prowadził badania nad potrzebą poszukiwania wrażeń, dowodzi, że ludzie różnią się w zakresie nasilenia potrzeby nowości, przeżyć, optymalnego poziomu pobudzenia fizjologicznego. Na podstawie badań empirycznych wskazano na grupę ludzi charakteryzującą się gotowością do podejmowania różnego rodzaju ryzyka (sporty ekstremalne, uprawianie hazardu, „granie” na giełdzie) oraz na grupę ludzi cechującą się wyraźną tendencją do unikania ryzyka. Osoby gotowe do podejmowania ryzyka charakteryzuje poszukiwanie

doznań (ang. *Sensation Seeking*) czyli poszukiwanie zróżnicowanych, nowych, złożonych i intensywnych wrażeń i doświadczeń oraz gotowość do podejmowania ryzyka fizycznego, społecznego, prawnego i finansowego w celu dostarczenia sobie tego typu doświadczeń (zob. Strelau, 2002).

Analiza decyzyjna podpowiada, iż do podjęcia właściwej decyzji decydent powinien ustalić zbiór możliwych do zastosowania działań i stanów rzeczy, które w ich wyniku mogą nastąpić, ocenić użyteczność tych stanów i określić prawdopodobieństwo, z jakim, po zastosowaniu określonego działania, mogą one wystąpić (Biela, 2001). Dysponując tymi danymi może przystąpić do podjęcia decyzji, na którą istotny wpływ ma jego osobista skłonność do ryzyka, a więc poziom akceptowanego prawdopodobieństwa niepowodzenia podjętych działań.

Skłonność – awersja do ryzyka jest zatem jednym z istotnych cech menedżera podejmującego decyzje, a one w prosty sposób przekładają się na efektywność jego samego i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, którym on kieruje.

„Awersyjny stosunek menedżera do ryzyka (...) powoduje nie tylko utratę szans i marnotrawstwo zasobów, ale także skłonność (...) rozwijania działań asekuracyjnych w celu zabezpieczenia się przed spodziewaną, a często wyimaginowaną stratą”. Z kolei nadmierna skłonność do ryzyka (ryzykanctwo) naraża organizację na straty i zaburza jej stabilność (Penc, 1995).

Podjęcie decyzji mniej lub bardziej ryzykownych jest uwarunkowane nie tylko przez zmienne sytuacyjne, ale również przez indywidualne cechy decydenta. Wyniki badań Sorentino (1992, za Forgas, Williams, Wheeler, 2005), pokazują, że ludzie różnią się ze względu na tolerowanie niepewności/ryzyka podczas podejmowania decyzji. Orientacja na niepewność, związana z wyższą akceptacją niepewności/ryzyka wiąże się, m.in. z dążeniem do uzyskiwania nowych informacji na temat własnej osoby oraz jest wzmacniana przez motywację osiągnięć. Oznacza to, że osoby zdolne do zaakceptowania komponentu ryzyka w swoich decyzjach, są motywowane przez potrzebę osiągnięć oraz są bardziej otwarte poznawczo na nowe informacje, w tym takie, które dotyczą ich samych. Odwrotnie jest w przypadku osób, które są zorientowane na pewność w procesie podejmowania decyzji: przejawiają one skłonność do unikania lub ignorowania informacji na własny temat, natomiast ich głównym motywatorem jest unikanie możliwej porażki. Współcześnie uważa się jednak, że nie można poszukiwać prostych zależności pomiędzy skłonnością do podejmowania ryzyka a indywidualnymi cechami badanych. Poszukuje się różnego rodzaju zależności interakcyjnych, ujawniających mechanizm łącznego oddziaływania na zachowanie człowieka (Forgas, Williams, Wheeler, 2005).

6. Pracownik w organizacji: typy przekonań o pracownikach, przywiązanie do organizacji

Żadne przedsiębiorstwo nie osiągnie swoich celów bez odpowiedniej organizacji i procesów wewnętrznych oraz wystarczających zasobów materialnych (powiązanie wszystkich elementów niezbędnych do osiągnięcia celu strategicznego organizacji). Ale bez odpowiednio wykwalifikowanych, a przede wszystkim zmotywowanych pracowników organizacja nie jest w stanie nawet zainicjować realizacji strategii. Cechy i zdolności do pracy ogółu pracowników stanowią najważniejszy, najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Zarządzanie personelem, podobnie jak inne funkcje przedsiębiorstwa, podlegało rozwojowi wraz z innymi funkcjami niezbędnymi do systematycznego i sprawnego działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Zmiany w funkcji personalnej dotyczyły zarówno sfery wewnętrznej, jak również relacji pomiędzy tą dziedziną działalności jednostki a pozostałymi funkcjami. Zmiany wewnętrzne dotyczą głównie wzrostu kompetencji komórki personalnej w firmie oraz rozwoju metod zarządzania zasobami ludzkimi.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi przeplatają się dwa sposoby podejścia do pracownika. Pierwsze ma charakter ekonomiczny, kalkulacyjny i ilościowy – pracownik traktowany jest tu jako typowy zasób materialny, który powinien przynieść efekty odpowiednio wyższe od nakładów. Drugie natomiast zwraca uwagę na człowieka i stawia na komunikację, motywację i przywództwo szukając metod zwiększenia zaangażowania pracowników. Pierwsze podejście nazywamy *twardym*, drugie *miękkim*. Podejście twarde, obecne jest odkąd przedsiębiorcy zatrudniają pracowników. Jest ono niezbędne, aby organizacja mogła osiągać zamierzone wyniki.

Według Szalkowskiego (2000) w XIX wieku dominowała doktryna *laissez faire*, typowa dla twardego podejścia do pracownika. Według niej pracodawcy powinni traktować personel tylko i wyłącznie jako siłę roboczą, która jest niezbędna do prowadzenia działalności, ale jednocześnie generuje koszty, które należy minimalizować. Minimalizacja ta dotyczyła zazwyczaj płacy – uważano, że robotnik powinien dostawać tyle pieniędzy, aby wystarczyło mu na zaspokojenie podstawowych potrzeb, ale nie więcej, aby nadmiar pieniędzy nie spowodował spadku jego motywacji do pracy.

Początkami podejścia miękkiego były badania należące do nurtu humanistycznego zarządzania, które wciąż są badane i podlegają rozwojowi (Griffin, 2005). Obecnie przyjmuje się, że kierowanie ludźmi w organizacji jest ciągłym rozwiązywaniem problemów, które występują w układzie przełożony – podwładny.

Ludzkie zachowania, odczucia i postawy są niekiedy bardzo różne, co jest konsekwencją zróżnicowania samych ludzi, którzy mają różne doświadczenia, poglądy i aspiracje, czasem różnie też widzą swoją rolę w organizacji i rolę kierownika w urzeczywistnieniu ich celów. Zarządzanie jest więc procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów do dla osiągnięcia ustalonych celów (Szałkowski, 2000).

Na styl zarządzania pracownikami wpływają przekonania na ich temat posiadane przez przywódcę. Sposób, w jaki przywódca postępuje z podwładnymi oraz warunki pracy, jakie im stwarza, zależą od jego osobistych przekonań co do natury ludzi w sytuacji pracy. Niektórzy przyjmują pozytywny pogląd, że ludzie i praca są naturalnym dopełnieniem, inni natomiast przyjmują pogląd negatywny i dostrzegają konflikt między ludźmi a pracą MacGregor, Burns, 1994).

6.1. Przekonania o pracownikach – Teoria X i Y McGregora

McGregor (1960) opisał dwa bardzo odmienne zespoły założeń na temat ludzi w sytuacji pracy, zwane Teorią X – Y. Aktualnie jest ona szeroko stosowana w zarządzaniu, choć istnieją badania, które ją kwestionują. Pomimo tego faktycznie pozostaje wciąż przydatną teorią, a diagnoza typu przywódcy (według teorii X czy Y) jest wciąż używana, np. do poprawy tych aspektów kultury organizacyjnej, które są związane z osobą przywódcy. Praca McGregora jest oparta na hierarchicznej teorii potrzeb Masłowa. Pogrupował on hierarchię na potrzeby niższego (Teoria X) oraz wyższego rzędu (Teoria Y). Zasugerował, że zarządzanie mogłoby użyć obu kompletów potrzeb, by motywować pracowników, ale lepsze skutki mogłyby zostać zyskane dzięki Teorii Y (zob. Schultz, Schultz, 2002).

Tradycyjny pogląd na zarządzanie McGregor nazwał „Teorią X”, natomiast bardziej współczesne podejście opatrzył mianem „Teorii Y”. Według teorii X rolę zarządzania jest przymusić do pracy i kontrolować pracowników. Teoria X czyni założenie, iż ludzie są z natury leniwi i niezainteresowani pracą lub braniem na siebie odpowiedzialności – i jedynie dzięki wywieraniu presji można od nich wyegzekwować należyte starania. Według niej, przeciętny pracownik nie lubi pracować i unika pracy zawsze, gdy tylko może. Dlatego też większość ludzi musi być zmuszana do pracy i jedynie obawa przed karą może ich skłonić do zaangażowania się w realizację celów organizacyjnych. Ponadto, przeciętny pracownik nie jest ambitny, nie dąży do niezależności w pracy, a przeciwnie – lubi być kierowany i otrzymywać dokładne polecenia, ponieważ dzięki temu czuje się bezpiecznie i może uniknąć ponoszenia odpowiedzialności za swoje działania.

Teoria Y przedstawia pogląd diametralnie odmienny. Według teorii Y rolę zarządzania jest rozwinięcie potencjału w pracownikach i pomoc w wyzwoleniu tego potencjału dla wspólnych celów. Ludzie przejawiają chęć do pracy, cieszą się z osiągnięć, odczuwają satysfakcję z odpowiedzialności i są z natury skłonni do czerpania pozytywnych doświadczeń. Opiera się na założeniu, że praca jest tak

samo naturalnym ludzkim działaniem jak wszystkie inne, a potencjał przeciętnego pracownika nie jest w pełni wykorzystywany. Ludzie, ze swojej natury, chcą pracować, chcą się rozwijać w swojej pracy i dążą do samodzielności. Potrafią z własnej inicjatywy dążyć do realizacji celów organizacji i osiągać je w sposób pomysłowy i kreatywny. Są w stanie zaakceptować odpowiedzialność za własne działania oraz ponosić ich konsekwencje, natomiast bardziej, niż kary, motywują ich nagrody możliwe do osiągnięcia dzięki dobremu wykonaniu powierzonych im zadań.

Przekonania o pracownikach są widoczne w ich charakterystykach tworzonych przez ich przywódców. Przywódcy posiadający przekonania wpisujące się zakres teorii X, tak opisują pracowników:

- ludzie są z zasady leniwi i nie cierpią pracy,
- ludzie są tępi i naiwni,
- ludzie są egocentryczni i unikają odpowiedzialności,
- ludzie poddają się autorytetom,
- ludzie chcą być kierowani,
- ludzie z natury wykazują opór wobec zmiany.

W przeciwieństwie do nich, przywódcy o przekonaniach mieszczących się w ramach teorii Y, tworzą takie charakterystyki pracowników:

- ludzie odczuwają potrzebę wykonywania sensownej pracy,
- ludzie są zdolni i twórczy,
- ludzie pragną dobrze wykonywać pracę i chcą być lojalni,
- ludzie pragną sprawować kontrolę nad swoją pracą,
- ludzie chcą mieć swój głos przy podejmowaniu decyzji,
- ludzie czują się pobudzeni przez nowe wyzwania i poszukują okazji, by się dalej uczyć.

Przekonania przywódców przekładają się na ich zachowania względem pracowników, na ich styl zarządzania i motywowania. Przywódcy o przekonaniach typu X traktują podwładnych jak tryby maszyny. Utrzymują ścisły nadzór i karzą za popełnianie błędów. Samodzielnie podejmują wszystkie decyzje i wydają ścisłe polecenia jak wykonywać pracę. Czują się najpewniej, gdy prace wykonywane są w sposób rutynowy, łatwiejszy do kontroli.

W przeciwieństwie do nich, przywódcy o przekonaniach typu Y, pozwalają ludziom wykonywać pracę tak, jak wydaje się im najodpowiedniej. Ufają swoim podwładnym i starają się uczyć na błędach. Poszukują nowych sposobów, by pracę uczynić bardziej interesującą, doceniają indywidualność swoich pracowników i ich innowacyjne pomysły.

Przeprowadzone na gruncie tych teorii badania wskazują, iż menedżerowie kierujący się podejściem X osiągają zazwyczaj słabe wyniki, natomiast motywowanie pracowników zgodnie z Teorią Y daje lepsze wyniki i wydajność, a także umożliwia rozwój pracowników oraz całej organizacji (Ellerman, 2001).

Przekonanie o pracownikach żywione przez przywódców, wywiera wpływ na styl zarządzania, który preferują. Wpływa także, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, na stosunek samych pracowników do przywódcy, a szerzej – do organizacji. W takiej sytuacji stosunki pomiędzy przywódcami organizacyjnymi

a ich pracownikami mogą mieć wpływ na postawy tych ostatnich, a także na ich przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę.

6.2. Przywiązanie pracowników do organizacji

W literaturze przedmiotu równoległe z terminem „przywiązanie do organizacji” funkcjonuje termin „zaangażowanie organizacyjne”. Oznacza wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej. Według Mowdaya i in. (1982 za Schultz, Schultz, 2002) zawiera ono trzy komponenty: akceptację wartości i celów organizacji, gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji i silne pragnienie pozostania członkiem organizacji. Dążenie do pozostania w organizacji (przywiązanie do organizacji) jest przejawem motywacji do utrzymywania relacji z obiektem, jakim jest organizacja. Motywacja ta może być dwójakiego rodzaju. Motywacja dążenia charakteryzuje się chęcią otrzymywania bodźców pozytywnych wynikających z utrzymywania tej relacji, a motywacja unikania polega na redukowaniu bodźców negatywnych, które mogłyby wynikać z przerwania tej relacji. Bodźce te mogą pochodzić z zewnątrz osoby (czyli od organizacji) lub z jej wnętrza. Do bodźców zewnętrznych można zaliczyć otrzymywane nagrody, premie, awans, wsparcie, ale też bezrobocie i brak środków do życia. Bodźce wewnętrzne to m.in. satysfakcja, prestiż, duma, lojalność, poczucie winy (Frank, Brandstatter, 2002).

Bugdol (2006) podaje, że niektórzy badacze uważają, iż efektem zaangażowania w pracę jest zwiększenie satysfakcji pracownika oraz zwiększona lojalność. Jednak dążąc do zaangażowania pracowników musimy rozważyć, kogo i w jakim zakresie chcemy do tego zmotywować. Nie jest możliwa praca przynosząca pozytywne dla organizacji efekty wykonywana całkowicie bez zaangażowania pracownika, należy jednak uwzględnić fakt, że na różnych stanowiskach zaangażowanie to powinno przybierać różne formy i poziomy. W niektórych przypadkach wystarcza zaangażowanie w dobre wykonywanie powierzonych zadań, w innych proponowanie nowych zadań i kierunków działania. Prawidłowo zbudowane zaangażowanie pracowników zapewnić nam powinno:

- lojalność,
- gotowość do poświęceń,
- budowę i utrzymywanie relacji,
- determinację w pokonywaniu trudności,
- przyjmowanie odpowiedzialności,
- aktywność.

Model Meyera i Allen (1991) stanowi integrację wcześniejszych dwóch głównych podejść do przywiązania. Pierwsze z nich związane z pracami Portera, Steersa, Mowdaya i Bouliana (1974) opisywało przywiązanie do organizacji jako postawę i definiowało je jako siłę zaangażowania i identyfikacji jednostki z określonej organizacji. Drugie podejście opierające się na propozycji Beckera (1960) traktowało przywiązanie jako tendencję do pozostawania w organizacji ze względu na spostrzegane koszty jej opuszczenia. Wstępna propozycja teoretyczna

Meyera i Allen (1997) polegała na wyróżnieniu dwóch składników przywiązania: afektywnego (*affective*) i trwałości (*continuance*). Następnie model został rozszerzony o trzeci komponent – przywiązanie normatywne (*normative commitment*).

Można wyróżnić trzy komponenty przywiązania do organizacji, które różnią się między sobą ze względu na charakter motywacji i rodzaj bodźców, których jednostka unika bądź oczekuje ich otrzymywania. Allen i Meyer (1990) określili je następująco: afektywne, trwania i normatywne. Uważają, że właściwsze jest rozpatrywanie afektywności, trwałości i normatywności jako komponentów przywiązania, a nie jego typów. Związek jednostki z organizacją może odzwierciedlać w różnym stopniu wszystkie trzy składniki.

Przywiązanie afektywne charakteryzuje się motywacją dążenia. Pracownik pozostaje w organizacji, bo mocno się z nią identyfikuje, odnosząc z tego emocjonalne korzyści. Po prostu chce w niej być.

Przywiązanie trwania może rozwijać się jako rezultat jakiegoś działania lub wydarzenia, które powoduje wzrost kosztów związanych z odejściem z organizacji pod warunkiem, że pracownik uważa, iż koszty te zostaną przez niego poniesione (Bańka i in., 2002).

Przywiązanie trwania i normatywne wiąże się z motywacją unikania. W pierwszym przypadku unika się zbyt wysokich kosztów materialnych odejścia z pracy. Pozostawanie w organizacji wynika z konieczności poniesienia zbyt wysokich kosztów (np. poszukiwanie nowej pracy, brak środków do życia) w przypadku odejścia z niej.

Przywiązanie normatywne wynika z poczucia lojalności wobec organizacji, której wiele się zawdzięcza. Pracownik pozostaje w organizacji, gdyż unika poczucia winy i dyskomfortu psychicznego z powodu okazania się niełojalnym w przypadku odejścia z niej. Przywiązanie normatywne do organizacji rozwija się na bazie wczesnych doświadczeń socjalizacyjnych (naciski ze strony rodziny i kultury), a także w trakcie procesu socjalizacyjnego, któremu jednostka podlega jako nowo przyjęty do organizacji pracownik.

Dzięki złożonym procesom warunkowania i modelowania jednostka uczy się i zdobywa wiedzę na temat tego, co jest wartościowe, czego od niej oczekuje rodzina, kultura lub organizacja. W przypadku przywiązania normatywnego, zinternalizowane zostaje przekonanie o tym, że właściwe jest bycie lojalnym wobec jednej organizacji.

Istnieją liczne dowody na to, że pracownicy z silnie rozwiniętym przywiązaniem afektywnym do organizacji czują się bardziej wartościowymi pracownikami (pracują więcej i mają lepsze wyniki), niż pracownicy ze słabiej rozwiniętym przywiązaniem afektywnym. Podobne, aczkolwiek słabsze efekty obserwuje się w przypadku przywiązania normatywnego. Osoby, u których dominuje przywiązanie afektywne wykazują mniejszą absencję i fluktuację, niż osoby z dominującymi pozostałymi rodzajami przywiązania. Natomiast pracownicy z silnym przywiązaniem trwałym są gorszymi wykonawcami, nawiązują mniej relacji ze współpracownikami i wykazują się bardziej dysfunkcjonalnymi działaniami, niż ci ze słabszym przywiązaniem trwałym (Bańka i in., 2002).

Można zatem powiedzieć, iż wielkość i rodzaj przywiązania do organizacji jest istotnym czynnikiem warunkującym sukces ekonomiczny firmy.

7. Kultura organizacyjna

Jedną z istotnych cech, które charakteryzują organizację i decydują o jej wyjątkowości, jest jej kultura. Zdefiniowanie kultury organizacji jest trudne, jako że zarówno pojęcie organizacji, jak i kultury są niejednoznaczne. Jak podaje Czerska (2003), określenia „kultura organizacji” użył po raz pierwszy Jacques, pisząc, że jest to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm.

Griffin (2001) twierdzi, że kultura to zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji zrozumieć za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za słuszne. Kultura organizacji przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu (por. Stoner, Freeman i Gilbert, 2001).

Szeroką akceptację zyskała definicja Scheina (1985 za Kostera, 2000). Według niego kultura organizacyjna to: „wzorzec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”. Stoner (2001), powołując się na Scheina, porównuje kulturę organizacji do góry lodowej, wskazując na jawne i ukryte jej elementy. Do jawnych („nad powierzchnią morza”) należą cele, technologia, struktura, zasady polityki i postępowania, zasoby finansowe, zaś do ukrytych („pod powierzchnią”) zalicza spostrzeżenia, postawy, uczucia, wartości, oddziaływania nieformalne i normy grupowe. Aspekty ukryte mogą dotyczyć zarówno formalnych, jak i nieformalnych systemów czy struktur. Większa część góry lodowej znajduje się pod powierzchnią morza i stanowi jej podstawę, więc na charakter kultury organizacyjnej większy wpływ mają aspekty, których w bezpośredni sposób nie da się zaobserwować (nie są nigdzie formalnie zapisane).

Warto również wymienić określenie Hofstede (1980): „kultura organizacji to jej psychologiczne aktywa, które mogą służyć do przewidzenia tego, co stanie się z jej aktywami finansowymi za pięć lat”. W rezultacie, dzisiejsze kryteria wyceny wartości firmy obok wymiernych (wyniki finansowe, majątek) obejmują także te niewymierne i wynikające z kultury firmy, jak: zdolność do wypracowania zysku

i osiągnięcia sukcesu poprzez przyciąganie klientów, najlepszych pracowników i dostawców.

Choć trudno o spójną i powszechnie uznawalną definicję, większość badaczy podkreśla, iż kultura danej organizacji jest unikalna, a także stanowi budulec pożądanых zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jej wizerunku na zewnątrz. Różne podejścia do terminu kultury organizacyjnej mogą wynikać z charakteru dyscypliny naukowej, w ramach której podlegają analizie, a także od tego, czy definicje dotyczą sposobu myślenia, czy sposobu działania (zob. Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Zdaniem Stańczyk – Hugiet i Stańczyk (2002) w literaturze przedmiotu można odnaleźć różne koncepcje typologii kultur organizacji, prezentujące kilkadziesiąt typów kultury, według takich kryteriów podziału, jak: poziom ryzyka i tempo informacji zwrotnej, system wartości, dystans władzy, orientacja na pracownika i pracę, wyrazistość, stopień upowszechniania, dostosowania do zmian, tolerancji niepewności, upowszechniania, sposób zachowania, postrzegania świata czy też stosunek do otoczenia itp. Przedmiotem dyskusji jest również stopień oddziaływania kultury na funkcjonowanie organizacji, a także charakter oddziaływania. Prezentowany jest również podział na kulturę sztywną i elastyczną oraz jej wpływ na efektywność zarządzania instytucją. Inny typ to kultura miękka, zarazem silna i elastyczna, sprawdzająca się w szczególności w kontekście dokonywania zmian i reform oraz prowadzenia działalności w zmieniającym się otoczeniu.

Hofstede (1980) uważa, że na obraz kultury danej organizacji znaczący wpływ ma historia jej działalności. Na kulturę organizacji wpływa również kultura kraju, w którym prowadzi ona działalność, a także w którym mieści się jej główna siedziba. Analizując kulturę organizacji należy poznać jej dzieje, a także ewolucję środowiska zewnętrznego: gospodarczego, politycznego i społecznego kraju, w którym się znajduje. Ma to szczególne znaczenie w przypadku polskich przedsiębiorstw: inaczej kształtowały się kultury organizacyjne przed 1989 rokiem, a inną ich formę można było zaobserwować w latach 90 – tych. Coraz bardziej dojrzała gospodarka rynkowa w Polsce kształtuje obecne uwarunkowania otoczenia firmy, zaś ruch globalizacji i idea budowy gospodarki opartej na wiedzy determinują dalsze zmiany tego środowiska (Stańczyk-Hugiet, Stańczyk 2002).

7.1. Znaczenie kultury dla organizacji

Kultura organizacyjna jako twór społeczny, zdaniem Stańczyk-Hugiet i Stańczyk (2002), obejmujący wspólnie podzielane przekonania, które wyciskają piętno na pojmowaniu i identyfikacji własnej organizacji, ma zatem niepowtarzalny, jedyny i unikatowy charakter. Kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, może być bowiem przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Kultura organizacyjna, wpływając na kształt przedsiębiorstwa i zachowanie jego personelu, wpływa na wartość podmiotu. Wspiera ona realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania podmiotu (Nogalski, 1998). Kultura organizacji pełni kilka istotnych funkcji:

integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną. To kultura nadaje filmie tożsamość, powinna być także katalizatorem i narzędziem zmian w organizacji. Nie zawsze jednak tak się dzieje – często zbyt sztywna i mało elastyczna kultura uniemożliwia przedsiębiorstwu konieczne zmiany (zob. też Kostera, 2000).

Znaczenie kultury wynika z trzech funkcji, jakie ona spełnia w środowisku pracowniczym. Funkcje te to: funkcja integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna. Funkcja integracyjna polega na tym, że wszystkie składniki kultury są wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące (Stańczyk-Hugiet, Stańczyk, 2002). Opierając się na tym, co wspólne, wymusza ona na nowych uczestnikach nauczania się przez nich wspólnych norm i wyznawanych wartości, i przynajmniej częściowo, zaakceptowania wspólnego sposobu myślenia po to, aby sami mogli być zaakceptowani (Sikorski, 1999).

Kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym dzięki:

- wypracowaniu wspólnego języka i kategorii pojęciowych, umożliwiających szybkie i jednoznaczne porozumiewanie się pracowników,
- określeniu granic danej grupy społecznej oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia,
- wyznaczeniu zasad stratyfikacji społecznej w grupie, odnoszących się głównie do reguł pozyskiwania autorytetu, sprawowania władzy organizacyjnej i relacji między przełożonym a podwładnymi,
- zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania otoczenia organizacji oraz nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom organizacji informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia rzeczywistości organizacyjnej. Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej oznacza, że organizacja formalna zawsze jest widziana przez pracowników przez pryzmat konkretnej kultury, będący przyczyną uzupełnień i modyfikacji. Obraz organizacji dostrzegany przez pracowników w takim zakresie, w jakim jest on zdeterminowany kulturowo, może być określony mianem interpretacji kulturowej organizacji.

Adaptacyjna funkcja kultury, zdaniem Bańki (1998), polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych.

Kultura organizacji spełnia również funkcję kreatywną wobec pracowników, wpływa na cechy ich charakteru, a zwłaszcza (Robbins, 2004):

- utrwala poczucie integracji z firmą,
- utrwala poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania,
- umacnia emocjonalne więzi między pracownikami,
- utrwala etos pracy,

- umacnia poczucie obowiązku i odpowiedzialności w ogóle,
- kształtuje poczucie przynależności do zespołu, grupy itd.

Funkcje kreatywną spełniają te kultury, które uznają pracowników za podmiot organizacji, integrują z misją i celami firmy, ułatwiają samorealizację zawodową. Nie spełniają takiej funkcji kultury nastawione wyłącznie na produkcję, osiąganie wysokich rezultatów, nie sprzyjające pracownikom.

Charakter (typ) kultury organizacyjnej może być istotnym czynnikiem sukcesu firmy. Kotter i Heskett (1992 za Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) na podstawie badań w 200 firmach amerykańskich stwierdzili m.in., że kultura organizacji może wywierać istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa i choć trudno ją zmienić, to można spowodować, że będzie bardziej sprzyjać efektywności. Wpływ kultury organizacji na efektywność firmy stwierdzono także w badaniach Denisona (1990 za Schultz, Schultz 2002). Firmy, których kultura opierała się na wysokim zaangażowaniu pracowników i partycypacji w podejmowaniu decyzji uzyskiwały lepsze wyniki finansowe, niż firmy, w których kulturach aspekty te nie były obecne.

7.2. Model Wartości Konkurujących Camerona i Quinna

Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja Camerona i Quinna (2006) – badacze ci pogrupowali w dwa niezależne wymiary tworzące cztery typy kultury organizacyjnej wiele czynników wpływających na efektywność organizacji (zob. rys. 3).

7.3. Kultura klanu

Organizacja jest przyjaznym miejscem pracy.

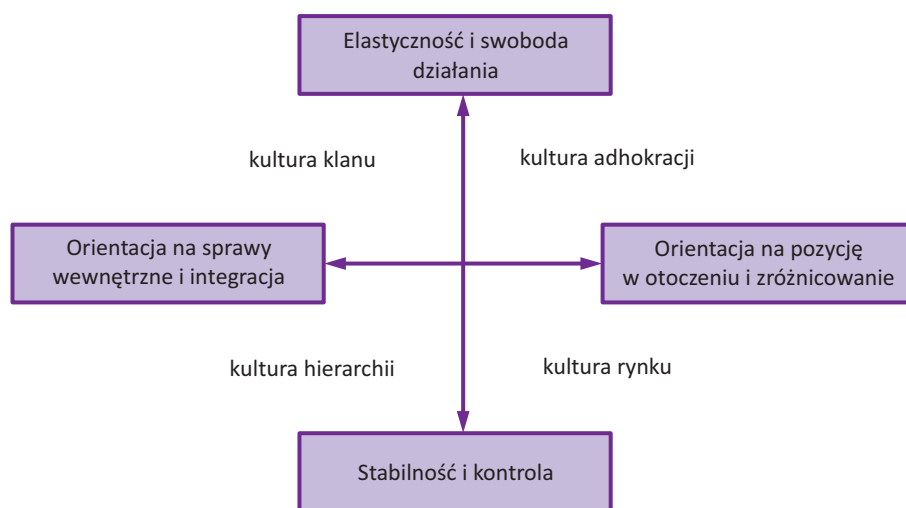
1. Przywódcy są traktowani jak mentorzy, opiekunowie, a nawet, można powiedzieć, jak rodzice.
2. Ludzie świetnie ze sobą współpracują, mają wspólne wartości i cele. Organizacja premiuje pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.
3. Spójność organizacji zapewniają lojalność i przywiązanie do tradycji.
4. Duży nacisk kładzie się na długofalową korzyść, jaką daje rozwój osobisty, ważne są też silne więzi i morale personelu.
5. Sukces jest rozpatrywany w kategoriach dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o ludzi.
6. Najlepszymi szefami są ludzie o podejściu ojcowskim, twórcy zespołów, osoby służące pomocą i wsparciem, opiekunowie i mentorzy.

W kulturze klanowej najwyżej cenionymi kryteriami efektywności są między innymi: wysoki poziom morale personelu i jego zadowolenia, rozwijanie zasobów

ludzkich i praca zespołowa. Główną regułą determinującą charakter tej kultury jest to, że uczestnictwo pracowników i delegowanie uprawnień pogłębia zaangażowanie. Oddani i zadowoleni pracownicy gwarantują wzrost efektywności.

W kompleksowym zarządzaniu jakością istotnymi wartościami są: zwiększanie samodzielności pracowników, budowanie zespołu, zaangażowanie pracowników, rozwój zasobów ludzkich, otwarta komunikacja pozioma i pionowa.

Rysunek 3. Model Wartości Konkurencyjnych Camerona i Quinna



Źródło: Cameron K.S., Quinn R.E. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

W przyjętym do badań modelu wyodrębnia się cztery typy kultury organizacji, które w następujący sposób opisane zostały przez jego twórców.

7.4. Kultura adhokracji

1. Organizacja jest dynamiczna, przedsiębiorcza, kreatywna, najważniejsze jest dla niej tworzenie nowych produktów i usług oraz szybkie reagowanie na nowo pojawiające się możliwości.
2. Dobry przywódca powinien być wizjonerem, innowatorem i ryzykantem. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej.
3. Ludzie chętnie podejmują ryzyko, mają dużą swobodę, często działają zespołowo.
4. Tym, co zapewnia organizacji spójność jest chęć eksperymentowania i innowacyjność.
5. Kładzie się nacisk na utrzymanie pozycji lidera w dziedzinie nowej wiedzy, wyrobów lub usług, na gotowość do zmian i stawianie czoła nowym wyzwaniom.

W dłuższej perspektywie organizacja przywiązuje wagę do szybkiego wzrostu i zdobywania nowych zasobów.

6. Sukces jest utożsamiany z produkowaniem unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług.

Sprawni szefowie są na ogół przedsiębiorczy, wizjonerscy, nowatorscy, pomysłowi, nie boją się ryzyka i są zapatrzeni w przyszłość. Przywódcy łamią zasady.

W kulturze innowacji największą wartość mają innowacyjne produkty, twórcze rozwiązania problemów, nowatorskie pomysły oraz zdobywanie nowych rynków – one też wyznaczają dominujące kryteria efektywności. Sztandarowym hasłem nadającym kierunek działaniom jest to, że wynalazki i nowe pomysły kreują nowe rynki, nowych odbiorców i nowe możliwości.

W kompleksowym zarządzaniu jakością istotnymi wartościami są: zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów, tworzenie nowych standardów, przewidywanie potrzeb klientów, stałe doskonalenie, poszukiwanie twórczych rozwiązań.

7.5. Kultura rynku

1. Organizacja jest miejscem pracy zorientowanej na wyniki.
2. Przywódcy są twardzi, wymagający.
3. Dominuje praca indywidualna, bowiem preferowana jest rywalizacja i osiągnięcie wysokich wyników.
4. Tym, co gwarantuje spójność organizacji jest chęć zwyciężania.
5. Celami długofalowymi są wzrost konkurencyjności i jak największa efektywność, osiągnięcie ambitnych celów.
6. Sukces utożsamiany jest z udziałem w rynku i jego penetracją. Ważne jest pokonywanie konkurencji i pozycja lidera.

Szefowie uznawani za najsprawniejszych mają skłonność do dopingowania ludzi do ciężkiej pracy, poganiania, nadzorowania. Są dobrzy w dyrygowaniu innymi, osiąganiu wyników, negocjowaniu warunków i motywowaniu ludzi.

Kryteria efektywności najwyżej cenione w kulturze rynkowej to: osiągnięcie celów, zwycięstwo w walce konkurencyjnej, powiększenie udziału rynku i polepszenie wyników finansowych. Wychodzi się z założenia, że konkurencja stanowi bodziec do wzrostu wydajności, co pociąga za sobą większą efektywność.

W kompleksowym zarządzaniu jakością istotnymi wartościami są: pomiary preferencji klientów, poprawa wydajności, rozwijanie partnerstwa, zwiększanie konkurencyjności, angażowanie klientów i dostawców w planowanie i projektowanie produktu.

7.6. Kultura hierarchii

1. Organizacja jest miejscem w wysokim stopniu sformalizowanym i zhierarchizowanym. Procedury dyktują, co ludzie mają robić.
2. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami.
3. Ważne jest bezpieczeństwo zatrudnienia, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.
4. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy przepisy i zasady.
5. Ważne jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji.
6. Długofalowo organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności.

Najlepsi szefowie to tacy, którzy są dobrymi organizatorami, kontrolerami, obserwatorami, administratorami, koordynatorami i potrafią nakłonić pracowników do wydajnej pracy. Przywódcy wzmacniają zasady.

Kryteriami efektywności najwyżej cenionymi w kulturze hierarchicznej są sprawność, terminowość, praca bez zakłóceń i przewidywalność. Gwarancją sukcesu ma być przestrzeganie reguły, że kontrola wpływa na wzrost wydajności (przez eliminowanie marnotrawstwa i przerost zatrudnienia), a co za tym idzie, na wzrost efektywności. Od organizacji hierarchicznych nie oczekujemy elastyczności, ale kompetencji i perfekcji.

W kompleksowym zarządzaniu jakością istotnymi wartościami są: wykrywanie błędów, pomiary, kontrola procesów, systematyczne rozwiązywanie problemów, stosowanie narzędzi badania jakości.

Należy zwrócić uwagę, iż nie są to typy wykluczające się, lecz dopełniające. Kultura każdej organizacji zawiera elementy wszystkich opisanych powyżej, przy czym, zgodnie z założeniami modelu suma poziomów natężenia każdego wymiaru jest stała, tzn. większe nastawienie na elastyczność i swobodę działania oznacza odpowiednio mniejszy poziom stabilności i kontroli oraz, analogicznie, większa orientacja na pozycję w otoczeniu oznacza mniejszą orientację na sprawy wewnętrzne (zob. rys. 3).

8. Przywództwo w organizacji

Maxwell (2007), jeden z ekspertów w dziedzinie przywództwa uważa, że: „Wszystko rozwija się i upada w zależności od przywództwa”. Świat potrzebuje przywódców – w życiu społecznym, kulturalnym, a przede wszystkim – w gospodarce. Liderzy biznesu przy jednoczesnej realizacji celów ekonomicznych pomagają swoim podwładnym realizować ich cele osobiste. To, jak zachowują się pracownicy, jak wydajnie pracują, zależy w dużej mierze od tego, dla kogo pracują. Rozwój przywództwa, który kiedyś postrzegano jako „obszar miękkiej”, leżący w gestii działu personalnego, coraz częściej jest traktowany jak każde inne narzędzie biznesowe, zapewniające organizacji przewagę konkurencyjną.

Połowa z nowo zakładanych przedsiębiorstw upada w ciągu dwóch pierwszych lat swojego istnienia. Tylko jedna trzecia funkcjonuje przez okres pięciu lat. W większości przypadków porażki biznesu można wiązać z nieodpowiednim kierowaniem. Od przywództwa zależy również morale pracowników, fluktuacja, zdyscyplinowanie i jakość wykonywanej pracy. To właśnie przywództwo, zdaniem Griffina (2004), jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany i utrzymywanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

Przywództwo należy rozumieć jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów. Opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi. Przywództwo to także motywowanie i inspirowanie, wyzwalanie energii w ludziach.

Przywództwo organizacyjne jest jednym z najszerzej omawianych w literaturze specjalistycznej zagadnieniem dotyczącym funkcjonowania organizacji oraz odnoszenia przez nie sukcesu. W ciągu całych dziesięcioleci zajmowano się tym zagadnieniem konstruując wiele teoretycznych modeli, które poddawano weryfikacji. Początkowe podejścia (np. liczne teorie cech, które sukcesu przywódcy upatrywały w zestawie właściwości przez niego posiadanych) ustępowały miejsca kolejnym – np. ewolucyjnym, sytuacyjnym itp. Obecnie uważa się, że efektywne przywództwo jest wypadkową kilku czynników, między innymi, kompetencji samego przywódcy, ale także cech zadania, które musi on zrealizować, kontekstu sytuacyjnego oraz samych podwładnych, z którymi musi realizować obrany cel. Obok pojęcia przywódcy, zaczęło także funkcjonować pojęcie lidera (od ang. *leader*), czyli osoby stojącej na czele danej grupy, której cechą charakterystyczną jest to, że ludzie lub organizacje same chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu – pojęcie to jest często używane zamiennie z pojęciem przywódcy,

natomiast nie można utożsamiać go z pojęciem kierownika czy menedżera (Stoner, Wankel, 1996).

8.1. Definicja przywództwa

Rozumienie pojęcia „przywództwo” oraz zadań przywódcy ulegało zmianom w miarę rozwoju socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin naukowych. Zmiany te wymuszane były niekompletnością wcześniejszych opisów i teorii, jak również wywoływane były przez zmieniające się otoczenie i zmieniające się wyzwania, jakie stawały przed organizacjami i ich liderami (Griffin, 2004).

Według Morrisa i Seemana (1959), przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy. Definicja ta, dzięki swej ogólności, prowadzi jednak do twierdzenia, że, na przykład, osoba dokonująca czynów wbrew woli grupy jest przywódcą tej grupy. Brak w niej uszczegółowienia dotyczącego tego, w jaki sposób przywódca wpływa na grupę, czy dzieje się tak przy zgodzie czy wbrew woli jej członków.

Inaczej przywództwo definiują MacGregor i Burns (1994), według nich polega ono na tym, że pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje zwolenników. Zgodnie z takim rozumieniem przywództwa, przywódca staje się jednak zakładnikiem grupy – zależy wyłącznie od grupy i jej zasobów.

Burns (1994) przytacza jeszcze inną definicję – o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji. Zgodnie z tą definicją, przywódca jest odpowiedzialny za tworzenie i realizację pewnej wizji, która pozwala przetrwać i rozwijać się organizacji na rynku. Można jednak wskazać wiele przypadków wybitnych przywódców, którzy samodzielnie odpowiadali za cele, wizję swojego społeczeństwa, grupy, organizacji itp.

Prób definiowania przywództwa poszukiwać można także w psychologii społecznej. Zdaniem Smitha (1996) przywództwo to postrzegana przez innych członków organizacji gotowość wywierania lub samo wywieranie wpływu na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania jej członków. Z definicji tej może wynikać, że przywództwo bywa względne, gdyż jest to rodzaj zachowania postrzegany przez innych członków organizacji. W wielu przypadkach jednak tak rozumiane przywództwo może okazać się niewystarczające z punktu widzenia organizacji, może prowadzić do braku wyboru kierunku rozwoju organizacji.

Przywództwo jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość. Jako proces przywództwo polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech

przypisywanych jednostkom, które spostrzega się jako przywódców. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, to osoby, które inni akceptują w tej roli (zob. Schultz, Schultz, 2002).

Z analizy omówionych powyżej definicji wynika, że wymagania względem przywódców organizacji mogą być bardzo różnorodne. Trudno jest stworzyć jedną definicję czy model przywództwa, opisujący wszystkie możliwe sytuacje, z którymi spotkać się mogą współcześni przywódcy. Właściwości, style działania, zachowania, atrybuty, które sprawdzają się w jednej sytuacji, w przypadku określonego przywódcy, mogą być całkowicie nieprzydatne w innych warunkach. Dla poszczególnych przywódców oznaczać to może potrzebę ciągłego zmieniania swoich zachowań, dynamicznego dostosowywania ich do zewnętrznych warunków. Wszystkich przywódców, niezależnie od stylu zarządzania, cechują pewne wspólne właściwości, które są podstawą ich funkcji. Pierwszym źródłem przywództwa jest formalna pozycja przywódcy w strukturze organizacji. Drugim jest uczucie, które ma duże znaczenie również w życiu zawodowym (np. sympatia, podziw, zaufanie, strach, lęk, nienawiść). Kolejnym źródłem przywództwa jest osobowość jako podstawa władzy. Następnie jest to charyzma, ludzie wierzą w taką osobę, podporządkowują się jej wskazówkom. Wreszcie ostatnim źródłem przywództwa, zdaniem Griffina (2004), są kompetencje fachowe, wiedza, bowiem budzą one szacunek, a nawet podziw. Spośród tych źródeł przywództwa łatwo można wybrać to, które zależy od samej organizacji, a więc: formalną pozycję przywódcy, te, które zależą od samego przywódcy: jego charyzma oraz kompetencje, a także to, które leży po stronie pracowników – emocje żywione względem przywódcy. Ostatnie źródło przywództwa, władza, jest wypadkową wszystkich elementów organizacji.

Za Yukl'em i Teber'em (2002) rozróżniamy pięć typów władzy. Do trzech pierwszych typów władzy należą:

1. Władza związana z nagrodami – przełożeni mogą nagradzać podwładnych wzrostem wynagrodzenia i awansem. Ten rodzaj władzy daje liderom możliwość kontrolowania pracowników i wpływania na ich zachowania.
2. Władza związana z przymusem – podobnie silnym źródłem władzy jest możliwość karania podwładnych zwolnieniem z pracy, degradacją, wstrzymaniem wynagrodzenia, przeniesieniem do mało atrakcyjnej pracy.
3. Władza związana ze stanowiskiem – ten rodzaj władzy jest związany z formalną strukturą organizacyjną. Hierarchia organizacyjna daje liderowi prawo kierowania aktywnością podwładnych i jej nadzorowania, a na podwładnych narzuca obowiązek podporządkowania się nadzorowi.

Te trzy źródła władzy wywodzą się z formalnej struktury organizacyjnej i są przez nie określone. Są to typy władzy narzucone przez organizację. Dwa ostatnie typy biorą swój początek w samych liderach – są efektem postrzegania przez podwładnych indywidualnych właściwości liderów (Schultz, Schultz, 2002):

1. Władza wynikająca z więzi – ten rodzaj władzy powstaje przy identyfikacji pracowników z szefem i jego celami. Przejawia się uznaniem tych celów za osobiste oraz pracą – wraz z szefem – nad ich realizacją.

2. Władza eksperta – ten rodzaj władzy zależy od przypisywania liderowi tych umiejętności i wiedzy, które są potrzebne do realizacji celów grupowych. Jeśli podwładni uważają szefa za eksperta, są skłonni podporządkowywać się i wspierać go.

8.2. Funkcje przywódcy w organizacji

Większość znawców przedmiotu przyjmuje, że przywództwo realizuje się w dwóch podstawowych wymiarach:

1. Względ na innych: uwzględnianie w zachowaniu uczuć podwładnego i wrażliwość na nie.
2. Inicjowanie struktury: zachowania lidera związane z organizowaniem, określaniem i kierowaniem aktywnością podwładnych.

Względ na innych obejmuje świadomość uczuć podwładnych i wrażliwość na nie, ten wymiar przywództwa można powiązać z nurtem *human relations*. Przywódcy o wysokich wynikach w tej kategorii rozumieją i akceptują podwładnych jako indywidualności, które kierują się różnymi motywami i potrzebami. Jeśli przywódca ma osiągać sukcesy, powinien brać pod uwagę, w kontaktach z pracownikiem jego potrzeby i uczucia. Wymaga to okazywania sympatii, ciepła i zrozumienia, co może być trudne, jeśli równocześnie należy dbać o wysoki poziom wykonywania zadań i rozwiązywanie problemów organizacyjnych.

Inicjowanie struktury obejmuje zadania tradycyjnie związane z rolą przywódcy – organizowanie, określanie oraz kierowanie aktywnością pracy. Czasami trudno pogodzić ten wymiar ze względem na innych – aby wykonać pracę (zainicjować strukturę), przywódca musi przypisać podwładnym konkretne zadania, kierować sposobem ich wykonania oraz monitorować pracę, aby mieć pewność co do jej prawidłowego wykonania. Wymienione czynności mogą wymagać zachowań autokratycznych, może nie być czasu czy możliwości na uwzględnienie potrzeb i uczuć podwładnych. Pewne prace trzeba wykonać w terminie, zgodnie z określonymi wymogami. Przetrwanie organizacji oraz zarządzanie zależy od spełnienia tych oczekiwań, przywódcy muszą więc często balansować usiłując sprostać wymaganiom obu wymiarów (Schultz, Schultz 2002).

Zdaniem Druckera (1998) funkcje, które pełni w organizacji przywódca, zazwyczaj mieszczą się w zakresie następujących działań:

1. Ustalanie celów: określanie celów, ogólnych i wycinkowych. Decydowanie o tym, co jest niezbędne, by cele osiągnąć oraz przekazywanie informacji o celach i środkach ich realizacji pracownikom.
2. Organizowanie: analizowanie niezbędnych działań, decyzji i relacji. Klasyfikacja pracy poszczególnych pracowników, jej podział na zadania i powiązanie z konkretnymi stanowiskami/ludźmi. Dobór ludzi do zarządzania jednostkami organizacyjnymi i zadań, które muszą być wykonane.
3. Motywowanie i informowanie: tworzenie zespołów z indywidualnych pracowników poprzez właściwe zarządzanie praktyki. Motywowanie poprzez nagrody

- za udaną pracę i odpowiednio dobrane bodźce – stymulatory oraz przez własną politykę awansów.
4. Dokonywanie pomiaru: ustala mierniki ocen, analizuje wydajność oraz ją interpretuje. Informuje tak podwładnych, jak i swoich przełożonych (jeśli ich posiada) o treści mierników i rezultatach ocen.
 5. Rozwijanie ludzi: nadaje kierunek rozwojowi pracowników, umacnia chęć doskonalenia się i stwarza do tego warunki.

Różnorodność celów, rozbieżność celów indywidualnych pracowników z celami organizacji, potrzeba koordynacji wielu działań jednocześnie, sprawne zarządzanie ludźmi, a także nieustanna troska o wyniki i rozwój organizacji czynią przywództwo szczególnie trudnym zadaniem. Zadanie to jest wyjątkowo trudne we współczesnych czasach, gdzie utrzymanie się na rynku pociąga za sobą konieczność ciągłych zmian i wyprzedzania posunięć konkurencji. Dlatego też obecnie uważa się, że dobry przywódca to osoba, która potrafi inspirować pracowników i koncentrować ich działania wokół wspólnej wizji. W ten nurt wpisana jest teoria przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego.

8.3. Przywództwo transakcyjne i transformacyjne

Aktualnie, dużą popularnością cieszy się koncepcja przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego, zapoczątkowana przez Burnsa (1978), a rozwinięta przez Bassa i Avolio (1996). Teoria ta rozróżnia dwa typy lidera: transakcyjnego i transformacyjnego. Przywódcy transakcyjni opierają się na procesie wymiany, gdzie podwładni są zwykle nagradzani za wypełnienie określonych celów. Relacje wymiany zachodzące między liderami transakcyjnymi i ich podwładnymi opierają się na kontrakcie, który zakłada pozytywne wzmocnienie za osiągnięcie wyższego poziomu działalności. Za wykonywanie pracy zgodnie z poleceniem lidera podwładni otrzymują nagrody, zaś popełniane przez nich błędy są karane. Przywódca transakcyjny może przy tym jedynie biernie reagować na popełnianie przez pracowników błędy, lub też je antycypować i podejmować kroki zaradcze. Ogólnie jednak swoje kierowanie pracownikami sprowadza do udzielania negatywnych i pozytywnych wzmocnień, czyli motywacji zewnętrznej.

Lider transformacyjny bazuje na zaangażowaniu członków grupy wyzwalanym bez udziału wzmocnień pozytywnych, czyli przy udziale motywacji wewnętrznej. Stara się ją wzbudzić poprzez dawanie przykładu, inspirowanie pracowników, pokazywanie możliwych nowych rozwiązań, stymulowanie ich rozwoju itp. Model przywódcy transformacyjnego wykracza poza zwykłe zarządzanie – przywódcy tacy w zasadzie nie wydają poleceń ani dyrektyw, lecz inspirują. Przedstawiają swoją wizję w sposób intelektualnie i emocjonalnie stymulujący. Ponadto, przykładają dużą wagę do pielęgnowania dobrych stosunków ze swoimi pracownikami, bazujących na podzieleniu wspólnych wartości, celów, wizji. Silniej niż jakikolwiek inny typ liderów, transformacyjni liderzy wyzwalają wewnętrzną motywację podwładnych (zob. Avolio, Bass, Jung 1999). Transformacyjny przywódca

odpowiada na potrzebę dokonania zmian w organizacji, włącznie z tymi radykalnymi, w odpowiedzi sygnałów nowych trendów, ponieważ wykazuje go zrozumienie kierunków potencjalnych zmian.

Liderzy transformacyjni mają tendencję do wprowadzania zmian, tak by organizacja/firma prowadzona przez nich była konkurencyjna i osiągała coraz to lepsze rezultaty. Potrafią wykorzystywać przy tym potencjał swoich pracowników, dążąc do tego, aby rozwój organizacji/firmy uczynić wspólnym celem i motywem działań całego zespołu pracowniczego. Jednocześnie, liderzy konstytuują kulturę organizacyjną, mają wkład w powstawanie jej norm, dbają o ich przestrzeganie, kreują wizję przyszłości organizacji i ścieżkę jej rozwoju (Bass, Avolio, Atwater, 1996).

Zdaniem Masood, Dani, Burns i Backhouse (2006), transformacyjny przywódca wydaje się być najbardziej efektywnym typem przywódczym w post-industrialnym świecie. Bazuje na najbardziej efektywnym rodzaju motywacji, stymuluje pracowników do rozwoju i umiejętnie wprowadza niezbędne zmiany, zarówno w odpowiedzi na wymagania sytuacji, jak i wyprzedzając obecny stan. Taki typ przywódcy wydaje się zatem najbardziej adekwatny w sytuacji kryzysu, która wymaga szybkiego reagowania, umiejętnego przekształcania organizacji przy wykorzystaniu potencjału pracowników.

Badania pokazują, że liderzy transformacyjni efektywniej wykonywali swoją pracę, mieli lepsze relacje ze zwierzchnikami i wnosili do realizacji celów organizacyjnych większy wkład, niż osoby opisywane jako liderzy transakcyjni. Większą efektywność liderów transformacyjnych udowodniono w wielu organizacjach w różnych krajach (Bass, 1998). Okazało się także, że istnieje związek pomiędzy umiejscowieniem kontroli, a transformacyjnym przywództwem: liderzy transformacyjni mają z reguły wewnętrzne poczucie kontroli (Bass, Avolio, Atwater, 1996).

Bass (1998) podaje także szereg dowodów empirycznych z badań prowadzonych w wielu krajach, że transformacyjny typ lidera jest silnie pozytywnie związany z takimi obiektywnymi czynnikami, jak produktywność organizacji, jak i z subiektywnymi czynnikami, np. z większą satysfakcją z pracy, większym zaangażowaniem pracowników, większą wewnętrzną motywacją. Dane te zostały zebrane na podstawie badań różnorodnych organizacji i firm, począwszy od sektora przemysłu, poprzez służbę zdrowia, oświatę a także organizacje charytatywne itp. To samo stwierdzają, na podstawie przeglądu wyników badań, Lowe, Kroek i Sivasubramaniam (1996).

9. Oczekiwania ekonomiczne i ich konsekwencje w gospodarce

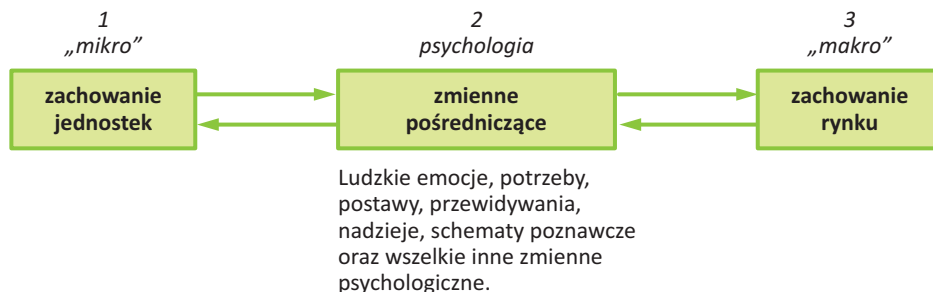
Do prognozowania różnych zjawisk ekonomicznych powszechnie wykorzystuje się badania poziomu oczekiwań. Można wyróżnić oczekiwania produkcyjne i oczekiwania konsumenckie. Te pierwsze są próbą uchwycenia przekonań pracodawców na temat warunków prowadzenia biznesu i poziomu zatrudnienia w firmie, te drugie dotyczą głównie skłonności lub inaczej chęci do kupowania. Na procesy ekonomiczne można popatrzeć jako na konsekwencje ludzkich decyzji i innych zachowań, dlatego powinny być analizowane również z punktu widzenia psychologii. Głównym przedstawicielem podejścia jest George Katona (1975), ale pogranicze ekonomii i psychologii znaleźć można w pracach Kahnemanna czy Phelps'a. Katona stwierdza, że ludzie, gospodarstwa domowe, czy przedsiębiorstwa nie są automatami i reagują na zmiany parametrów makroekonomicznych w sposób zróżnicowany. „Ich motywy i postawy, a nawet poczucie smaku, nadzieje i obawy tworzą czynnik wpływający na postępowanie” (Katona, 1975, s. 3).

Katona (1975, 1979) uważał, że dla zrozumienia fenomenów ekonomicznych nie wystarczy wiedza ekonomiczna i należy rozszerzyć ją o poznanie opinii i postaw. Zebranie wskazówek dotyczących przyszłych zjawisk ekonomicznych zbiorowości konsumentów, wymaga zapytania konsumentów o ich plany, zamierzenia, oczekiwania i postawy. Należy pytać ludzi o ich zamiary związane z zakupami czy też zatrudnianiem pracowników, a wskaźnikiem gotowości do zakupów są subiektywne opinie zbierane na poziomie gospodarstw domowych albo przedsiębiorstw.

Tradycyjna ekonomia tworzy prawa oparte o nierealistyczne założenia dotyczące racjonalności ludzkiej natury. Założenia te ekonomiści traktują często w sposób mechanistyczny. Wychodzą oni od modeli ogólnych, które następnie stosują wobec wszystkich zjawisk, licząc na to, że układ bodźców makroekonomicznych zawsze powoduje takie same reakcje na poziomie mikroekonomicznym. Zdaniem Katony ta sama konstelacja bodźców może powodować odmienne zachowania, w zależności od dodatkowych okoliczności, przy czym zachowania rozmaitych grup ludzi mogą się znacznie różnić.

Katona pomiędzy zjawiska skali mikro i makro wprowadza zmienną pośredniczącą, którą należy interpretować jako mediator. Czynnikiem tym są ludzkie wartości, potrzeby, postawy, przekonania, przewidywania, nadzieje, schematy poznawcze oraz wszelkie inne zmienne psychologiczne. Jest to zestaw bardzo bogaty, dlatego trudny do opisanie i praktycznego wykorzystania. Rysunek 4 przedstawia graficznie tą ideę.

Rysunek 4. Skala „mikro” i „makro” w interpretacji Katony



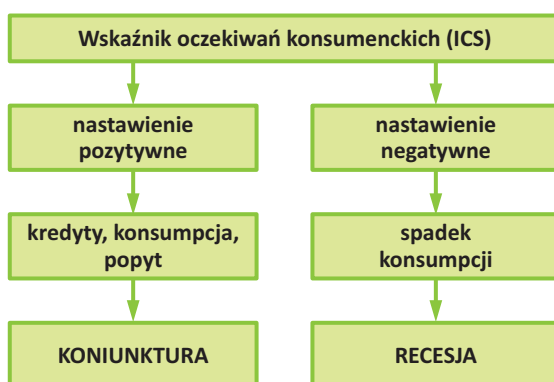
Źródło: Gasparski P. (2009). *Krach finansowy, czy kryzys zaufania? Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej*, 14, 4, 55-68

Przedstawiona na schemacie zależność jest heurystyką użyteczną w praktyce i może znacznie poprawić zrozumienie i przewidywanie procesów ekonomicznych. Howrey (2001) wskazał, że informacja o oczekiwaniach konsumenckich pozwalała przewidzieć kilka kryzysów gospodarczych.

W ramach tego podejścia można analizować wpływ warunków mikroekonomicznych na sytuację makroekonomiczną. Jeżeli chcemy wiedzieć co będzie się działo po stronie „makro”, jeżeli zmieniają się realia mikroekonomiczne, warto jest poznać zamiary i oczekiwania jednostek. Zmienne makroekonomiczne są kontrolowane nie tylko przez menedżerów i państwo, ale także przez konsumentów, którzy powinni być traktowani jako zbiorowy, równoprawny partner mający wpływ na rozwój gospodarki (Likert, 1972).

Katona (1979) twierdzi, że poważne wydatki, na przykład na samochody, mieszkania czy inwestycje przedsiębiorców, zależą nie tylko od możliwości finansowych, ale również od chęci i gotowości do zakupu. O możliwościach dowiadujemy się na podstawie relatywnie stabilnych wskaźników dochodów. Natomiast stosunkowo kapryśne i zmienne ludzkie zamiary trzeba badać narzędziami

Rysunek 5. Model konsumenckiego napędu gospodarki



Źródło: Gasparski P. (2009). *Krach, dz. cyt.*

socjopsychologicznymi. Należy pamiętać, że swobodne wydatki konsumenckie tworzą znaczącą część produktu narodowego. Przewidywanie wielkości tych wydatków jest ważną wskazówką o nadchodzących trendach ekonomicznych.

Model konsumenckiego napędu gospodarki można przedstawić jak na rysunku 5.

W powojennej historii amerykańskiej gospodarki kilka razy obserwowano, że wszystkie indeksy makroekonomiczne (GPN, wysokość sprzedaży dóbr trwałego użytku itp.) wskazywały na spokojny rozwój, a wskaźnik ICS gwałtownie spadał. W okresie 6-9 miesięcy po obserwacji, miało miejsce załamanie trendów ekonomicznych. Działo się tak w latach: 1957, 1969 i 1973 (Katona, 1979). Howrey (2001), który porównywał przebieg wskaźnika ICS i wielkość amerykańskiego PNB w latach 1959-2000 formułuje podobny wniosek, o dobroci przewidywania rozwoju ekonomicznego na podstawie ICS w perspektywie czasowej nie dłuższej niż rok.

Psychologiczna interpretacja wskaźnika ICS

W oryginalnej wersji wskaźnika używa się słowa *sentiment*, co oznacza nastrój, opinię, uczucie. W komentarzach i artykułach dotyczących ICS stosuje się pojęcie *optymizm*. Katona (1979, s. 118) pisze, że jego wskaźnik mierzy skalę optymizmu i zaufania lub pesymizmu i braku pewności (*optimism and confidence or pessimism and uncertainty*).

W badaniach wykazano silny związek optymizmu z różnymi formami aktywności ekonomicznej. Osoby ufne łatwiej akceptują ryzyko finansowe i są gotowe powierzać swoje pieniądze instytucjom finansowym, lokować nadwyżki w bankach i papierach wartościowych. Natomiast pesymiści zwracają uwagę na ryzyko towarzyszące aktywności finansowej, a za najwłaściwszą formę wydawania nadwyżek uważają konsumpcję (Gasparski, 1992).

Oczekiwania konsumentów są sprzężone zwrotnie z realną sytuacją ekonomiczną. Koniunktura i kryzys są rezultatem zbiorowych postaw wobec gospodarki, z drugiej jednak strony sytuacja makroekonomiczna i otoczenie rynkowe zmienia przekonania wszystkich graczy. Można zatem powiedzieć, że optymizm konsumencki czasami wyprzedza wahania koniunktury a zamiary konsumentów kształtują gospodarkę, ale jednocześnie poziom oczekiwań jest funkcją warunków i tworzy się pod wpływem wydarzeń ekonomicznych.

Na zmiany wielkości wskaźnika, które obserwujemy w ostatnim czasie, z pewnością miało wpływ załamanie gospodarki obecne codziennie w mass – mediach, ale także wydarzenia mające miejsce wokół nas (w tym też powodzie) tworzące pewien klimat emocjonalny.

Konsekwencją powszechnego optymizmu jest wzrost gospodarczy, w przypadku pesymizmu może być spadek aktywności ekonomicznej na poziomie jednostek i gospodarstw domowych oraz podmiotów gospodarczych. Na skutek krachu finansowego ważnym elementem percepcji otoczenia ekonomicznego staje się pesymizm i niepewność. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorcy planując swoje działania, będą podejmować decyzje w oparciu o swoje przekonania dotyczące oczekiwań swoich konsumentów. Tak więc oczekiwania konsumentów

będą miały jeszcze jeden mechanizm oddziaływania na gospodarkę, którego nie opisywały dotychczasowe modele.

Brak zaufania powoduje, że dominującą strategią przetrwania kryzysu może być bierność – powstrzymywanie się od wszelkiej aktywności ekonomicznej. W ten sposób tworzy się zależność zwrotna – krach jest przyczyną pesymizmu i poczucia niepewności, które powoduje bierność ekonomiczną, a ta z kolei wzmacnia tendencje kryzysowe. Zgodnie z założeniami modelu koniunktury konsumenckiej, należy oczekiwać, że konsumenci będą mniej aktywni na rynku i będą mniej kupować. Do tej zależności należy dodać to, że przygotowując się na spadek konsumpcji, przedsiębiorcy będą ograniczać swoje inwestycje i inne wydatki oraz strącać się okopywać na zdobytych pozycjach, co znowu przekłada się na pogorszenie koniunktury.

10. Znaczenie innowacji i jej uwarunkowania

W XXI wieku zmiany, jakie zachodzą na rynku, następują bardzo szybko, w efekcie czego produkt lub usługa, które jeszcze niedawno były wyjątkowe błyskawicznie stają się nieodróżnialne od innych. Ponadto konsumenci pod wpływem wszechobecnej reklamy równie błyskawicznie zmieniają swoje oczekiwania i wymagania. Dlatego też produkty i usługi muszą charakteryzować się zarówno niską ceną, wysoką jakością, nowoczesnością, funkcjonalnością oraz elastycznością, by były odpowiednie do zmieniających się potrzeb nabywców. Dlatego też firmy, aby mogły przetrwać na rynku, rozwinąć się i odnieść sukces, muszą w odpowiedni sposób i we właściwym czasie reagować na zachodzące zmiany. Szybkość reakcji dodatkowo wymuszana jest także przez drastyczne skrócenie życia produktów. W tym poszukiwaniu elastycznej reakcji przez firmy niezmiernie istotna staje się umiejętna działalność innowacyjna. Ma ona zapewnić firmie przewagę nad konkurencją i wzrost rentowności.

W literaturze przedmiotu (zob. Drucker, 1992; Penc 1999; Christensen, Raynor, 2008) można spotkać wiele definicji innowacji. Pojęcie to można rozumieć jako wszelkie zmiany w produkcji i dystrybucji towarów. W takim rozumieniu według Szumpetera (1960) innowacje obejmują: wprowadzenie na rynek zupełnie nowego produktu lub usługi, wprowadzenie nowej metody produkcji pozwalającej zmniejszyć koszty, znalezienie i rozwój nowych rynków, jak też wykorzystanie nowych surowców lub podzespołów.

Zdaniem Penca (1999, s. 143) zakres pojęcia „innowacja” jest bardzo szeroki, dlatego też według niego, temu pojęciu należy nadać węższy zakres, zwłaszcza wówczas, gdy będzie ono odnosiło się do biznesu. Wówczas należy uważać za „innowację tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji” (zob. Pomykański 1997, s. 73 za Penc 1999, s. 143).

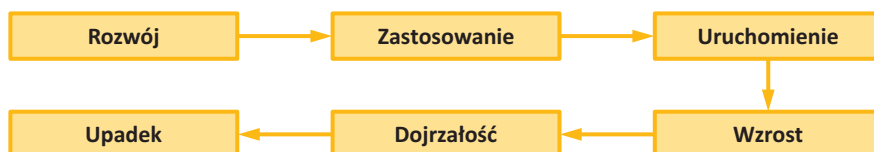
Z kolei Jolly (2005, s. 19) innowację traktuje szerzej i uważa, że innowacja jest skoordynowanym i uregulowanym procesem planowania, który łączy szeroki przekrój poglądów i działań pracowników skoncentrowanych na przygotowaniu dla klientów najlepszej wartości dodanej. Oznacza to, że innowacja polega na wykorzystywaniu dobrych pomysłów, które zdobywają klienta i są zgodne z jego preferencjami.

Podobnie twierdzi Griffin (1996, s. 659), według niego wprowadzenie nowego produktu lub usługi na rynek jest tylko jednym z etapów organizacyjnego procesu innowacji. Ten proces jest potrzebny po to, żeby możliwe było przekształcenie

licznych pomysłów twórczych pracowników dotyczących wielu nowych produktów i usług w rzeczywiste produkty i usługi, które będą mogły być sprzedawane klientom. Aby to było możliwe, organizacja musi posiadać odpowiednie zasoby, by rozwijać i sprzedawać innowacje.

Organizacyjny proces innowacji polegający na opracowywaniu, uruchamianiu, rozwijaniu twórczej idei oraz kierowaniu jej dojrzewaniem i upadkiem został przedstawiony na rysunku 6.

Rysunek 6. Organizacyjny proces innowacji



Źródło: Gryfin R., W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*.
Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, s. 659.

Organizacyjny proces innowacji rozpoczyna się od fazy rozwoju, w której organizacja ocenia, modyfikuje i doskonali twórczą ideę, zanim ją przekształci w produkt lub usługę gotową do sprzedaży. Rozwój następuje po weryfikacji twórczego odkrycia. Kolejną fazą jest faza zastosowania. W trakcie niej organizacja podejmuje rozwiniętą już ideę i wykorzystuje ją w projektowaniu produktu lub usługi, ich dostawach lub procesach. Przekształcone nowe dobro lub usługa następnie zostaje wprowadzone na rynek na etapie uruchamiania. Jeśli zostanie dobrze przyjęte przez rynek następują kolejne fazy, tj. wzrost, w trakcie którego zwiększa się popyt na nowe dobro oraz dojrzałość. W fazie dojrzałości inne firmy mają już dostęp do danego pomysłu i stosują go w podobny sposób. Po fazie dojrzałości następuje etap upadku, w czasie którego zmniejsza się popyt na innowację oraz zaczyna się stosować nowe rozwiązania zastępujące poprzednie. Brak jest ściśle określonego czasu, ile trwa każda z faz. W niektórych dziedzinach ten proces przebiega bardzo krótko np. w IT (*Information Technology*) w innych zaś znacznie dłużej, chociażby w budownictwie.

Znaczenie innowacji w kreowaniu konkurencyjności jest ogromne. Innowacja zdaniem Gorzelaka (2005):

- tworzy dla siebie popyt przez pojawienie się nowej potrzeby lub dążenie do zaspokojenia istniejącej w nowy sposób
- służy do powstania nowych innowacji: nowe silne sprzężenie zwrotne, prowadzące do przyspieszenia procesu powstawania innowacji
- umożliwia globalizację (światowe sieci informatyczne i telekomunikacyjne)
- jest płaszczyzną konkurencji: zdolni do tworzenia innowacji uzyskują stabilną przewagę konkurencyjną, pozostali konkurują ceną, a więc dążą do uzyskania niskiego kosztu pracy

Z kolei Grudzewski i Hejduk (2005) uważają, że dzięki innowacjom w firmie następuje:

- poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych,
- podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy,
- wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności,
- zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania,
- udoskonalenie organizacji i metod pracy,
- zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów,
- poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy,
- zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym,
- oraz zwiększenie zdolności eksportowych itp.

Na podstawie badań Simon (1999, s. 112-113; 2009) twierdzi, że średnie niemieckie firmy zajmujące czołową pozycję na rynku międzynarodowym innowacje traktują jako ciągły proces udoskonalenia, ciągłego ulepszania przynoszącego korzyści zarówno firmie jak i klientom, nie zaś jako szeregu wielkich przełomów, zdarzających się skokowo po długich przerwach. W tych firmach, twórcza działalność jest codziennym procesem, dzięki któremu każdy wariant produktu jest w pewien sposób doskonalszy od produktu poprzedniego. Takie podejście do innowacji sprawiło, że firmy te w którymś momencie stały się pionierami w jakimś istotnym aspekcie technologii czy praktyki działania na swoim rynku. Wiele innowacji, które te firmy wprowadziły miało na celu pomóc ich klientom w obniżeniu kosztów, przyspieszeniu procesów oraz poprawie jakości.

Ostatnio jednak, zdaniem Druckera (2004, s. 103), coraz większą uwagę zwraca się na innowacje nie zaliczane do innowacji technicznych, lecz na innowacje w systemie zarządzania, w dziedzinie ochrony środowiska oraz innowacje społeczne. Innowacje społeczne rozumiane są jako zdolność i chęć poszczególnych członków społeczeństwa do przełamywania istniejących zwyczajów, form percepcji i rodzajów celów przyświecających procesom alokacyjnym. Innowacje te wywierają znaczący wpływ na szeroko pojętą organizację i mogą stać się przedsięwzięciami utrzymującymi przy życiu nowe organizacje, gospodarkę i społeczeństwo.

W innowacyjności społecznej ważne znaczenie mają nie tylko indywidualne umiejętności i potencjał właścicieli małych i średnich firm oraz ich pracowników, ale także oparte na nich działania zespołowe (por. Zaleski 2003). W przypadku pojedynczego człowieka jego kreatywność jest funkcją trzech elementów (zob. Amabile, 1998):

1. Wiedzy specjalistycznej (technicznej, proceduralnej i poziomu intelektualnego). Im szersza wiedza specjalistyczna pracownika, tym większą przestrzenią intelektualną dysponuje on w badaniu problemów i ich rozwiązywaniu;
2. Umiejętności twórczego myślenia. Te zdolności, kształtowane przez osobowość człowieka, określają elastyczność i wyobraźnię, z jaką podchodzi on do problemów;
3. Motywacji. Decyduje ona o tym, czy posiadana wiedza i umiejętności twórczego myślenia zostaną wprzęgnięte do tworzenia nowych rzeczy czy rozwiązań, tj. wprowadzania innowacji. Motywacja może mieć zarówno charakter zewnętrzny (może być wywołana np. premią czy groźbą zwolnienia), jak też wewnętrzny

(może zależeć od indywidualnych uwarunkowań – pasji, zamiłowania do wyzwań itp.). Motywacja zewnętrzna w wielu przypadkach nie wspomaga kreatywnego myślenia, może jedynie pobudzać w ludziach zaangażowanie do pracy. Natomiast pracownicy są najbardziej kreatywni, kiedy są zmotywowani wewnętrznie.

Większość innowacji powstaje w wyniku pracy zespołowej, tylko nieliczne dzięki geniuszowi pojedynczych osób. Dlatego też, aby mogły one powstać, zdaniem Kelley (2003), zespół powinien poza odpowiednim nastawieniem charakteryzować się następującymi cechami:

- poświęceniem, koniecznym do osiągnięcia oczekiwanego wyniku,
- brakiem hierarchii, dzięki czemu łatwiejsza i bardziej twórcza jest współpraca,
- silną determinacją w dotrzymaniu terminu wykonania pracy,
- wszechstronnością członków zespołu, tj. w zespole winny być osoby specjalizujące się w różnych dyscyplinach,
- otwartością na informacje od osób spoza zespołu.

Zbudowanie efektywnego i twórczego zespołu, zdaniem Amabile (1998), wymaga od menedżera, przedsiębiorcy (właściciela małej lub średniej firmy) głębokiego zrozumienia swoich ludzi. Powinien on umieć ocenić nie tylko ich wiedzę, lecz również postawy wobec potencjalnych kolegów w zespole i chęć współpracy, ich styl rozwiązywania problemów oraz motywujące ich czynniki.

Według Hargadon i Suttona (2003) działania innowacyjnych zespołów przebiegają zgodnie z usystematyzowanym procesem tworzenia i wypróbowywania nowych pomysłów, którego istotą jest dobra organizacja i odpowiednie nastawienie pracowników. Proces ów składa się z czterech powiązanych ze sobą etapów: wyłapywania nowych pomysłów, utrzymywania ich przy życiu, wymyślenia nowych zastosowań oraz wypróbowywania nowych koncepcji.

11. Sytuacja przedsiębiorstw a rynek pracy

Związek pomiędzy sytuacją przedsiębiorstw a charakterystykami rynku pracy jest różnorodny i zapośredniczony wieloma zmiennymi (Phelps, 2006; Phelps i Zoega, 2001). Rynek pracy jest elementem systemu wymiany dóbr, który jest powiązany z rynkiem produktów i usług (Kaufman, 1986). Ponieważ rynek pracy jest rzeczywistością złożoną, konieczne jest wyjaśnienie rozumienia tego terminu w kontekście tej książki. Terminowi „rynek pracy” przypisuje się w nauce dwa sposoby interpretacji: ogólny i konkretny (Każmierczak, 1995). W tym pierwszym ujęciu to „ogół form i procesów najmu pracowników przez pracodawców, a także ogół instytucji, uwarunkowań oraz czynników negocjacji warunków zatrudnienia, pracy i płac” (Kryńska i in., 1998, s. 15).

W wymiarze konkretnym rozumie się „rynek pracy” jako konfrontację ofert pracy (popytu) i ofert chęci podjęcia pracy (podaży). Innymi słowy „rynek” pracy w tym rozumieniu to stosunek pomiędzy popytem na pracę i podażą pracy, który dąży do równowagi. „Rynek pracy” to mechanizm dopasowań popytu i podaży na pracę. Najważniejszym elementem tego dopasowania są warunki, na jakich dokonuje się transakcja między osobami oferującymi pracę (pracobiorcami) za określoną płacę, a jej nabywcami (pracodawcami) (Kryńska, 1998: 2000). Analogicznie do pojęcia innych rynków, takich jak towaru i usług oraz kapitałowego, istotą jest wymiana. Przedmiotem wymiany jest tu sprzedaż – kupno czynnika produkcji, którym jest praca, przy czym przekonania uczestników gry odgrywają ważną rolę w kształtowaniu warunków tej wymiany (Phelps, 2006; Kopycińska, 2005). Przekonanie o opłacalności zatrudniania nowych pracowników w aktualnej sytuacji i z uwzględnieniem nadchodzących zmian skutkuje zwiększeniem popytu na pracę i jednocześnie subiektywne przekonanie o nadchodzeniu „chudych lat” skutkować będzie zmniejszeniem się popytu.

W aspekcie geograficznym można mówić o rynkach pracy na czterech szczeblach: lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Tradycyjnie najważniejsze były lokalne rynki pracy. Choć już neoklasyczne teorie rynku pracy zakładały powszechną mobilność strony podażowej i popytowej, to dopiero globalizacja gospodarki zwiększyła znaczenie globalnego rynku pracy. Dziś warunki płacy w Chinach mają duży wpływ na równowagę podaży i popytu na pracę w USA i innych krajach, kształtując popyt na pracę w tych krajach. W tej pracy chcemy skupić się nad rynkami pracy lokalnymi i regionalnymi, które w świetle badań migracji wewnętrznych w Polsce, wydają się być najważniejsze. Zjawisko nierównowagi na rynku pracy ma charakter lokalny tzn. nawet w krajach o niskiej stopie bezrobocia występują enklawy, gdzie jest dużo bezrobotnych

poszukujących pracy albo brakuje „rąk do pracy”. Dane dotyczące rynku pracy są jednak zazwyczaj obarczone pewnym błędem. Przykładem tego może być fakt, że liczba pracujących wynikająca z BAEL jest zawsze wyższa niż podawana przez urzędy pracy (Kałaska, Witkowski, 1997). Utrudnia to ocenę związków pomiędzy sytuacją gospodarczą a rynkiem pracy.

Trzy podstawowe elementy rynku pracy to: Popyt, Podaż, i Równowaga. Przy czym kategorie popytu i podaży pracy służą opisaniu równowagi na rynku pracy. Wszystkie wymagają krótkiego wyjaśnienia, gdyż mogą być różnie rozumiane.

Popyt na pracę jest rozumiany jako zapotrzebowanie gospodarki na pracowników. Można też mówić o chłonności gospodarki (Meller, 1995). W praktyce oznacza to liczbę miejsc pracy oferowanych w gospodarce. W jej skład wchodzi zarówno obsadzone, jak i wakuujące stanowiska pracy. Jest to wielkość w największym stopniu kształtowana poprzez decyzje pracodawców o tym, ilu pracowników zatrudniać u siebie.

Całkowity popyt na pracę w gospodarce jest sumą popytu na pracę poszczególnych przedsiębiorstw. Wzrost kapitału prowadzi do podwyższenia krańcowego produktu pracy, czyli wydajności pracy, a zatem przyczynia się także do zwiększenia popytu na pracę. Zastosowanie technik pracooszczędnych może jednak przyczynić się do ograniczenia popytu na pracę. Od wieków mówi się, że postęp techniczny likwiduje miejsca pracy. Jest to jeden z najpowszechniejszych mitów ekonomicznych.

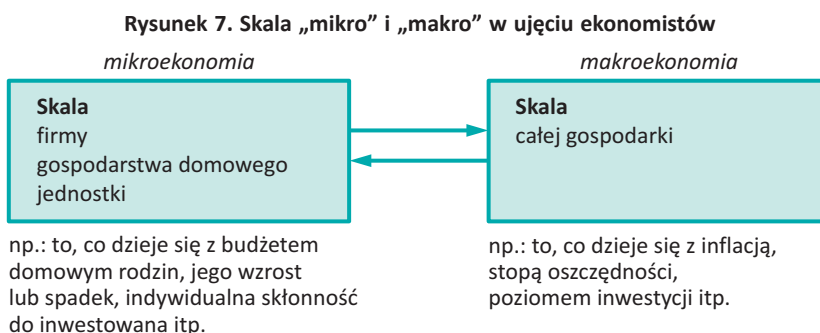
Choć przytacza się wiele przykładów, jak to wprowadzenie innowacji w zakładzie spowodowało redukcję zatrudnienia dotychczasowych pracowników. Jednak nie dostrzega się wzrostu liczby nowych miejsc pracy, często poza firmą, które służą obsłudze innowacji. Rzeczywiście, w następstwie wprowadzania nowych technologii produkcji niektóre miejsc pracy są likwidowane. Nie prowadzi to jednak do trwałego wzrostu bezrobocia, gdyż postęp techniczny jednocześnie przyczynia się do tworzenia nowych, innych miejsc pracy, i rozwoju nowych sektorów gospodarki. Pojawiają się nowe profesje – czy 15 lat temu potrzebnymi byli monterzy, administratorzy i serwisanci sieci komputerowych lub internetowych? Nie można przenosić doświadczenia jednostkowego na całą gospodarkę. Dzięki rozwojowi technologicznemu w gospodarce przestarzałe umiejętności są zastępowane przez nowe, czego naturalną konsekwencją jest konieczność przekwalifikowania się przez niektórych pracowników, aby ponownie znaleźć pracę i czasami może skutkować wzrostem liczby bezrobotnych w niektórych zawodach.

Popyt na pracę w gospodarce zgłaszają przede wszystkim przedsiębiorstwa, ale także podmioty administracji publicznej i organizacje pozarządowe. W ekonomii przyjmuje się, że możliwości produkcyjne firm, opisywane przez tzw. funkcję produkcji¹¹ – zależą od wielkości zaangażowanego kapitału, pracy i efektywności ich łącznego wykorzystywania. Im więcej jest danego czynnika produkcji (przy danej ilości drugiego z nich), tym więcej produktu można wytworzyć. W krótkim okresie, gdy przedsiębiorcy nie mogą zwiększyć liczby posiadanych maszyn

¹¹ Produkcja jest procesem, w którym poprzez kombinację pracy ludzkiej, środków i przedmiotów pracy oraz przy użyciu właściwej technologii powstają nowe dobra, czyli produkty i usługi.

(zwłaszcza, gdy są to urządzenia specjalistyczne), ilość kapitału nie zmienia się. W takiej sytuacji, wzrost produktu można osiągnąć poprzez zwiększenie nakładów pracy, np. w wyniku wydłużenia czasu pracy pracowników (nadgodziny) lub zatrudnienia nowych. W przypadku zwiększania stopnia wykorzystania już zatrudnionych pracowników, każda dodatkowa godzina ich pracy przynosi jednak coraz mniejszy produkt, co wynika z prawa malejących krańcowych produktywności czynników produkcji, w tym pracy. Stąd racjonalne ograniczenie wzrostu zatrudnienia nawet w sytuacji, gdy sytuacja przedsiębiorstwa jest dobra.

Zgłaszane przez przedsiębiorstwa zapotrzebowanie na pracowników, czyli popyt na pracę zależy od wielu czynników. Spośród nich często wymienia się następujące: koszty zatrudnienia pracowników (w tym wysokość płac i klin podatkowy oraz od bieżącego i oczekiwanego w przyszłości stanu koniunktury gospodarczej). Jak widać mają tu znaczenie zarówno czynniki makro (podatki, wzrost PKB), ale także czynniki mikro (wysokość płac). Ten dualizm perspektywy uznają ekonomiści jako podstawowy sposób ujmowania zjawisk gospodarczych. Ilustruje to rysunek 7.



Źródło: Gasparski P. (2009). Krach... dz. cyt.

Czynniki makro skali: Wśród czynników mających wpływ na zatrudnianie pracowników można wskazać na czynniki działające w skali makro oraz bardziej specyficzne związane ze skalą mikro. Do czynników ogólnych mających wpływ można zaliczyć:

Czynniki popytowe: O poziomie zatrudnienia przy danej produktywności decyduje globalny popyt na towary i usługi. Kiedy popyt na towary i usługi rośnie, powinno zwiększyć się zatrudnienie, bo potrzeba większej liczby pracowników do wyprodukowania większej liczby towarów. Zależność między wzrostem produkcji i zatrudnienia nie jest prostoliniowa. Po przekroczeniu punktu krytycznego dalszy wzrost zatrudnienia daje coraz mniejszy przyrost produktu. Zjawisko zostało opisane jako prawo malejącej produktywności krańcowej.

Czynniki podażowe: O wzroście zatrudnienia decydują także czynniki strukturalne. Jeżeli we wzroście gospodarczym przeważają produkty i usługi pracochłonne, dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, wówczas powstanie więcej nowych miejsc pracy.

Czynniki kosztowe: Jeżeli koszty pracy rosną szybciej niż produktywność, a obciążenia socjalne zatrudnienia są wysokie i finansowane przez podatek

zatrudnieniowy, wówczas skłonność do zatrudnienia nowych pracowników może być ograniczona związanymi z tym kosztami.

Czynniki rynku pracy: Im większa elastyczność zatrudnienia (swoboda zawierania umów na czas określony, możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy itd.), tym większa skłonność do wzrostu zatrudnienia przy danym wzroście gospodarczym.

Analizując zależność pomiędzy sytuacją gospodarki a rynkiem pracy z ostatnich lat można zauważyć, że od 2004 r. wzrostowi PKB w Polsce towarzyszyły wzrost popytu na pracę (GUS). Na tej podstawie można by wysnuć wniosek, że popyt na pracę jest związany z aktywnością gospodarczą – wzrasta wraz ze wzrostem PKB. Jednak zależność ta nie jest taka prosta. W pewnych sytuacjach okazuje się, że nie musi występować. Przykładem może być zjawisko, które miało miejsce w Polsce w latach 2000 – 2003 (GUS) – dość szybkiemu wzrostowi PKB towarzyszył spadek zatrudnienia. Pokazuje to, że w przypadku, gdy rynek pracy jest mało elastyczny, albo skala restrukturyzacji gospodarki bardzo duża, rosnące zapotrzebowanie na pracowników jest pokrywane z „uwolnionych zasobów” w trakcie restrukturyzacji i w ramach rekrutacji wewnętrznej angażowane w nowych obszarach działalności a pozostałe nadwyżki napływają do bezrobocia.

Czynniki mikroskali: Decydując o tym, ilu pracowników zatrudnić, a tym samym ile wytwarzać, przedsiębiorstwa kierują się kryterium maksymalizacji zysku, czyli uzyskiwania największej nadwyżki przychodów nad kosztami produkcji. Przy danym koszcie godziny pracy, firma wynajmuje taką ilość pracy, aby przychód z ostatniej godziny pracy zrównał się z kosztem tej godziny pracy. Popyt na pracę w konkretnej firmie jest więc tym wyższy, im niższy jest krańcowy koszt pracy (koszt zatrudnienia dodatkowego pracownika).

Ekonomiści wskazują na kilka uwarunkowań popytu na pracę. Są nimi:

1. popyt i ceny na rynku produktów i usług przedsiębiorstwa,
2. technologia (efekt wypierania i kompensacji),
3. cena kapitału,
4. poziom prac, które trzeba zaoferować pracownikom.

Uważają, że nie są to uwarunkowania psychologiczne, choć już Phelps wskazuje na psychologiczny charakter oceny szans na rynku towarów i usług (Aghion, Frydman, Stiglitz, Woodford, 2003) jako czynnik istotny z punktu widzenia budowania równowagi podaży – popytu na rynku pracy. Innymi słowy to subiektywna ocena pracodawców, na temat tego, jak będą kształtowały się w przyszłości wskaźniki makroekonomiczne, przekłada się na ich decyzję o zatrudnianiu lub niezatrudnianiu pracowników (poruszane w innym rozdziale tej książki). Oczekiwanie „gorszych czasów” powoduje, że pracodawcy zaciskają pasa i szukają z wyprzedzeniem oszczędności. Przekłada się to na uprzedzające zmniejszanie popytu na pracę pomimo stymulującego wpływów pozostałych czynników, co przekłada się na poziom koniunktury gospodarczej (Howrey, 2001; Katona, 1979). Można powiedzieć, że czynniki makroskali są filtrowane przez system poznawczy przedsiębiorców. Na tej podstawie tworzone są przekonania dotyczące sytuacji i podejmowane są decyzje. Przykładem tego procesu może być informacja mass – mediów o kryzysie. Choć większość badanych w województwie przedsiębiorstw

nie wskazuje na ponoszenie konsekwencji kryzysu, to jednak większość uważa, że należy podjąć działania oszczędnościowe.

Jednak, by rynek pracy uzyskał równowagę, konieczna jest odpowiedź na ofertę pracodawców ze strony pracobiorców. Obecnie w wielu krajach występuje zjawisko bezrobocia i sporej liczby ofert miejsc pracy, których bezrobotni nie chcą z różnych powodów przyjąć.

Podaż pracy można rozumieć jako zasoby pracy, zasoby siły roboczej czy ludność zawodowo czynna. Obejmują one zakresowo osoby w wieku produkcyjnym, zdolne i gotowe do podjęcia pracy. Jednak zasoby siły roboczej trzeba ograniczyć poprzez wydzielenie grupy osób niezainteresowanych podjęciem pracy, choć zdolnej do jej wykonywania. Podaż pracy, to osoby aktualnie zatrudnione, oraz osoby obecnie niepracujące, ale poszukujące pracy (w tym zarejestrowani w urzędach pracy), czyli ludność w wieku produkcyjnym z wyłączeniem biernych zawodowo.

Wielkość podaży pracy charakteryzuje też współczynnik aktywności zawodowej. Wskazuje on, jaka jest relacja pomiędzy podażą pracy a ludnością w wieku produkcyjnym. Strategia Lizbońska (2002) podaje normatywną wielkość tego współczynnika jako 70%. GUS (Monitoring Rynku Pracy, 2008) podał, że w Polsce w trzecim kwartale 2007 wyniósł on 54,1%. Pozostałe 45,9% jest biernych zawodowo. Jak widać, wynik ten znacznie odbiega od wartości normatywnej przyjętej dla Unii Europejskiej. Wynika z tego, że część społeczeństwa nie jest zainteresowana znalezieniem pracy.

Determinantami podaży pracy są:

1. Preferencje osób dotyczące pracy i czasu wolnego.
2. Wysokość wynagrodzenia za jednostkę oferowanej pracy.
3. Dostęp do innych dochodów.
4. Aktywność zawodowa innych członków gospodarstwa domowego.
5. Czynniki demograficzne i społeczne.
6. Sytuacja na rynku pracy.

Podaż pracy, to zasób ludzi chętnych do pracy zmotywowanych do podjęcia pracy i przeznaczenia na nią większości czasu swojej aktywności. Warto podkreślić psychologiczny aspekt – decyzją, że chcą świadczyć pracę, ale niekoniecznie każdą pracę. Chcą wykonywać tylko taką pracę, którą uznają za zgodną ze swoimi aspiracjami (Trunk, 2008). W konsekwencji sprzedają oni swoją pracę na rynku pracy. Starają się maksymalizować własne korzyści poprzez optymalny podział posiadanego w dyspozycji czasu między pracę zarobkową a czas wolny, w którym mogą nie tylko wypoczywać, ale także rozwijać się jako osoby. Wzbogacenie oferty spędzania wolnego czasu dodatkowo wpływa na alokację zasobów przez podmiot. Jednocześnie ważna jest ilość zasobów (w tym środków finansowych), które można wykorzystać w trakcie czasu wolnego na realizację najciekawszych ofert.

Można mówić o „kulturze pracy” jak o specyficznej cesze kultur narodowych przekładającą się na preferowanie, jako głównej formy aktywności, pracy i warunków jej wykonywania lub nie-pracy (wypoczynku). Wołońciewicz (2006) wskazuje na specyficzne, zależne od kultury pochodzenia, rozumienie pracy, jej znaczenia i standardów jej świadczenia. Badania nad zależnościami kultury i rynków pracy

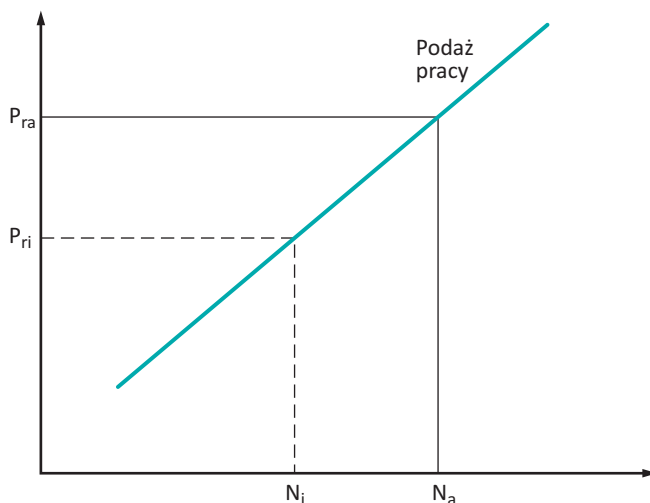
prowadzone są również na gruncie ekonomii (Siobhan, 2000). Można mówić o kulturach, w których obecność na rynku pracy jest podstawowym wymogiem i o takich, w których posiadanie stałego zajęcia traktowane jest marginalnie. Stereotypowo do tej ostatniej grupy zalicza się ludność romską.

Znaczenie pracy dla człowieka jest bardzo szerokie. Większość sposobów rozumienia pracy ujmuje ich związek z wartościami (Nord, Brie, Atieh, Doherty, 1990), potrzebami (Alderfer, 1972), charakterystykami pracy (Hackman i Oldham, 1976, 1980), satysfakcją (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001), zaangażowaniem pracownika w pracę i organizację oraz relacjami społecznymi (Wrzesniewski, Dutton, Debebe, 2003). Jednocześnie kluczową rolę w budowaniu znaczenia pracy dla podmiotu pełni reprezentacja JA (self). Wszystkie te mechanizmy uruchamiają się dopiero po podjęciu pracy. W trakcie nauki szkolnej mamy do czynienia najwyżej z pewnymi wyobrażeniami sytuacji pracy. Bardziej konkretną charakterystyką pracy, która często dominuje decyzje wyboru zawodu jest wynagrodzenie osiąganę z pracy. Choć w świetle wielu teorii, jest to element mający mniejsze znaczenie dla satysfakcji z pracy (Herzberg, 1968), to przez pracobiorców, szczególnie wchodzących na rynek pracy, jest uznawany za ważny (Rożnowski i inni 2007).

Popyt na pracę jest pochodną popytu konsumpcyjnego. Natomiast pracownicy dzięki wynagrodzeniu za pracę mogą zaspokoić swoje potrzeby konsumpcyjne. Tym więcej osób będzie chciało pracować, gdy za otrzymaną płacę będzie mogło bardziej zaspokoić swoje potrzeby.

Ekonomiczne analizy zależności podaży pracy i płacy realnej wskazują na ich bliski związek. Zależność tą ilustruje rysunek 8. Im niższa jest płaca tym mniej ludzi jest zainteresowanych jej wykonywaniem, co zmniejsza wielkość zasobów pracy i zwiększa popyt na pracę. Część populacji woli być bez pracy i jej nie

Rysunek 8. Podaż pracy w zależności od płacy realnej



gdzie: P_{ra} , P_{ri} – płaca realna, N_a , N_i – liczba osób, które chcą w danym okresie pracować za określoną stawkę płacy

poszukuje, uznając, że osiągnięte z pracy korzyści nie są warte poświęconego jej czasu. Ujęcie to charakterystyczne dla neoklasycznego podejścia w ekonomii jest dużym uproszczeniem.

11.1. Wybrane teorie rynku pracy

Kryńska (1998) przedstawiła 11 teorii rynku pracy. Są to następujące teorie: neoklasyczna, keynesowska, instytucjonalizm, segmentacji rynku, „human capital” („kapitał ludzkiego”), naturalnej stopy bezrobocia, poszukiwań na rynku pracy, płacy efektywnej, „rent-sharing and rent-extraction”, bezrobocia oczekującego, „swoich” i „obcych”. Teorie te można traktować jako teorie zatrudnienia, gdyż starają się wskazać na uwarunkowania otrzymania pracy poprzez określenie przyczyn osiągnięcia równowagi podaży i popytu na rynku pracy.

Teorie neoklasyczne (Kwiatkowski, 1988) zakładają, że uczestnicy rynku pracy są racjonalni i posiadają wszystkie dostępne informacje, konieczne do podjęcia właściwej decyzji o zatrudnieniu (się). Pracodawcy i pracownicy działają indywidualnie, co powoduje, że indywidualne decyzje nie przekładają się na zjawiska globalne dotyczące płac, a praca jest przenośna w sensie ekonomicznym – siła robocza i środki produkcji są w pełni mobilne. Według tego podejścia podstawowym mechanizmem kształtowania równowagi na rynku pracy jest płaca, a przyczyną bezrobocia jest niedostateczna mobilność siły roboczej (Kryńska, 1998). W świetle tej teorii bezrobocie jakiejś grupy społecznej jest tylko technicznym problemem mobilności. Gdy grupa ta stanie się bardziej mobilna, powinna znaleźć sobie zatrudnienie. Po krytyce podejścia klasycznego za zbytne uproszczenie zagadnienia zmodyfikowano je, jednak założenie o racjonalności postępowania uczestników zostało utrzymane dalej. Z punktu widzenia psychologii jest to założenie kluczowe sugerujące, że pracownicy podejmują racjonalne decyzje wybierając alternatywę dla siebie najlepszą. Posiadanie pracy jest więc uwarunkowane wewnętrznie. Sprowadzenie mechanizmu równowagi do płacy jest jednak zbyt dużym uproszczeniem.

Keynes (1956) poszedł w kierunku wskazania dalszych uwarunkowań osiągnięcia równowagi na rynku pracy. Wskazał na fakt istnienia długotrwałego bezrobocia, którego nie jest w stanie zniwelować mechanizm rynku, czyli ograniczenie samoregulacji. Nie jest jednak ono związane z cechami kandydatów, ale brakiem równowagi pomiędzy podażą a popytem konsumpcyjnym (Malivaud, 1980). Teoria została poszerzona o uwarunkowania popytu na pracę. Pozwoliło to przewidywać sytuację, w której jest duża podaż pracy, ale bariera zbytu produktów blokuje popyt, co skutkuje wzrostem bezrobocia. Z indywidualnego punktu widzenia jest to niemożność znalezienia zatrudnienia pomimo gotowości do podjęcia pracy.

W procesie rozwoju teorii rynku pracy, kolejny krok został zrobiony przez „instytucjonalistów”, którzy wskazali, że zjawiska na rynku pracy zależą nie tylko od mechanizmów ekonomicznych, ale są także rezultatem „zasad gry” realizowanych przez instytucjonalnych uczestników rynku pracy. Najważniejszymi są pracodawcy, związki zawodowe, rząd (Hall i Taylor, 2002). Teoria ta powstała w obliczu

obserwacji dyskryminacji różnych grup społecznych na rynku pracy, które łamały zasadę samoregulacji rynku pracy. Dzięki temu spostrzeżeniu teoria uelastyczniła się o modyfikujący wpływ rządu, związków zawodowych, które regulują rynek pracy. Dla indywidualnego uczestnika oznacza to zwiększenie szans wybranych grup na zatrudnienie przy jednoczesnym zmniejszeniu możliwości innych grup (program rządowy zakazu dyskryminacji rasowej powodował dysproporcje w polityce zatrudnienia w przedsiębiorstwach pomiędzy białymi i czarnymi na niekorzyść tych pierwszych).

Krokiem dalej było powstanie teorii segmentacyjnych, które podkreślały różny poziom szans poszczególnych grup społecznych na rynku pracy (Kryńska, 1996). Sub – rynki, które powstają w wyniku takiej segmentacji, mogą opierać się na różnych kryteriach: makro – gospodarczych, demograficznych, zawodowych czy przestrzennych (Suchecki, 2005) i funkcjonować równolegle. Innymi słowy nie tylko programy rządowe i preferencje instytucjonalne, ale też indywidualne cechy pracobiorców mają znaczenie dla określenia poziomu szans na zatrudnienie.

W teorii „kapitału ludzkiego” Beckera (1975) podkreśla się heterogeniczność siły roboczej. Konsekwencją tego jest przyjęcie tezy, że różne grupy społeczne mają zróżnicowany poziom szans na zatrudnienie. Choć źródłem dysproporcji według tej teorii miały być nie charakterystyki demograficzne pracobiorców (wiek, płeć, pochodzenie społeczne itd.), a jedynie jakość posiadanych przez nich kwalifikacji zawodowych (Kryńska, 1998). W tej teorii podkreślono ograniczony lub inaczej mówiąc pośredni wpływ podmiotu na zatrudnienie. Pracobiorca może zwiększyć swoje szanse na pracę poprzez rozwijanie kapitału społecznego, jednak decyzja o jego zatrudnieniu jest po stronie pracodawcy.

Kolejny ważny aspekt rynku pracy przejawiający się zróżnicowaniem szans na rynku pracy różnych grup społecznych podkreślają nowsze teorie ekonomiczne. Heterogeniczność siły roboczej sprzyjała rozwinięciu teorii dualnego rynku pracy (Doeringer i Piore, 1971) oraz modelu „swoich” i „obcych”¹² opracowanego przez Lindbecka i Snowera (1988). Doerniger twierdzi, że rynek podzielony jest na części o różnych cechach, w których pracownicy i pracodawcy działają na podstawie różnych zasad postępowania (Kryńska, 1998). Innymi słowy można mówić o dwóch osobnych rynkach pracy. Jeden z nich obejmuje ludzi o wysokich kwalifikacjach, drugi osoby słabo wykształcone o niskim kapitale kariery. Równowaga na każdym z nich osiągana jest w inny sposób, a przechodzenie z jednego do drugiego bardzo ograniczone. Rynek specjalistów to rynek pracobiorców, na rynku pracowników niewykwalifikowanych dominujący głos mają pracodawcy.

W myśl modelu „swoich” i „obcych” podział obejmuje różne rynki: rynek pracy dla swoich i rynek pracy dla obcych. Zatrudnienie „obcych”, pomimo ich gotowości do pojęcia pracy, nastąpi dopiero wówczas, gdy mniejsze płace oferowane im zrekompensują pracodawcom koszty zastąpienia nimi „swoich”. Wskazuje to na uprzywilejowaną pozycję „swoich” na rynku pracy. W tym kontekście ciekawym zagadnieniem staje się rozstrzygnięcie: kto jest „swoim”, a kto „obcym”.

¹² Jest to model ekonomiczny, zupełnie inny, niż opisywany w poprzednim rozdziale model stworzony przez Peabodygo, a dotyczący spostrzegania społecznego (spostrzegania „swoich” i „obcych”).

Teoria sugeruje, że „swoi” to pracujący, zrzeszeni w związkach zawodowych, których zatrudnienie jest chronione przez organizacje związkowe. „Obcy” zaś, to niepracujący, osoby niezrzeszone, mogą to być także osoby wchodzące na rynek pracy. Z drugiej strony można jednak zakładać istnienie innych linii podziału np. na miejscowych i przyjezdnych (imigrantów), sprawnych i osoby z niepełno-sprawnością itd. Wskazuje to na istnienie mało przejrzystych reguł, które mogą ograniczać zatrudnianie nowych pracowników.

W rozwiniętej formie teoria rynku pracy pokazuje dużą różnorodność uwarunkowań, które modyfikują poziom równowagi pomiędzy podażą a popytem na pracę. Płaca jest tylko jednym z wielu uwarunkowań. Obok niej ważna jest sytuacja na rynku konsumpcyjnym i perspektywy gospodarcze oraz ich percepcja przez pracodawców (Phelps, Zoega, 2001), a także charakterystyki pracobiorców, programy rządowe i inne.

Część II

12. Metodologia badań pracodawców w aspekcie uwarunkowań sytuacji ich przedsiębiorstw i oddziaływania na rynek pracy

Publikacja dotyczy problematyki funkcjonowania biznesu w sytuacji szybkich zmian gospodarczych. Nieprzewidywalność zmian, podkreślaną w zarządzaniu, obrazują powstałe nowe podejścia do planowania strategicznego (Obłój, 2002). W obecnej sytuacji zmiany są szczególnie gwałtowne. Już P. Drucker (1995) wskazywał na nie, jako na największe wyzwanie stojące przed menedżerami przyszłości. Zmiany te mają charakter zarówno negatywny, jak i pozytywny. Część z nich utrudnia działania przedsiębiorcom (np. kryzys finansowy, starzenie się społeczeństw, zmiany kursów walut itp.), inne stanowią szansę dla rozwoju (np. napływ obcego kapitału, transfer technologii, wydarzenia kulturalne i sportowe na skalę światową powiększającą popyt na produkty lub usługi).

Pytanie badawcze stawiane przez badaczy brzmi: jaki wpływ na przedsiębiorców i sytuację ich biznesów wywiera skomplikowana mozaika czynników zawierająca jednocześnie zagrożenia i szanse?

W koncepcji badania wybrane zostały trzy istotne czynniki „makro” oddziałujące obecnie na gospodarkę Polski. Są to określone w Programie Operacyjnym *Kapitał Ludzki*, 2007-2013:

1. Ogólnoświatowy kryzys,
2. Organizacja przez Polskę i Ukrainę mistrzostw Europy w piłce nożnej **Euro 2012**,
3. Alokacja ogromnych kwot w ramach funduszy unijnych na potrzeby krajów przyjętych do Unii Europejskiej w 2004 r., w tym Polsce.

Badania niniejsze dotyczą wszystkich trzech obszarów jednocześnie.

Obok czynników makroekonomicznych, jak przedstawiono wcześniej na rysunku 4, na sytuację przedsiębiorstwa wpływają czynniki mikroekonomiczne tworząc subiektywny klimat dla budowania planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych firmy. Przedstawione w części teoretycznej czynniki mikro zostały sklasyfikowane w dwie grupy. Pierwsza z nich jest silnie związana z obiektywnymi charakterystykami przedsiębiorców, a należą do nich:

1. Subregion, w którym działa firma, który przekłada się na specyficzny typ mentalności przedsiębiorców.

2. Wielkość przedsiębiorstwa, określająca możliwości finansowe, ale także odmiennność priorytetów firm i obecność na innych rynkach.
3. Branża, w której działa.

Druga grupa czynników mikro jest związana ze sferą subiektywnych przekonań przedsiębiorców. Rolę tych czynników dla rynku pracy przedstawił w swoich pracach Phelps (2006). Z uwagi na szeroki zakres przekonań, które można wziąć pod uwagę, odwołano się do procedury doboru wskaźników na podstawie opinii sędziów kompetentnych – pracowników nauki zajmujących się zarządzaniem. Na tej podstawie sporządzono listę zmiennych z poziomu „mikro”, które zostały wzięte pod uwagę w planowaniu badania. Należą do nich przekonania przedsiębiorców dotyczące następujących kwestii:

- A. Stylu zarządzania,
- B. Typu przywiązania pracowników do firmy,
- C. Skłonności – awersji do ryzyka,
- D. Kultury organizacyjnej,
- E. Typu przywództwa,
- F. Strategii działania – radzenia sobie z kryzysem,
- G. Spostrzeganego optymizmu – pesymizmu konsumenckiego swoich klientów,
- H. Innowacyjności.

W trakcie przygotowania badań wskazano na następujące istotne kwestie, które są szczegółowymi pytaniami badawczymi:

1. Czym charakteryzują się firmy na rynku pracy, które pomimo kryzysu radzą sobie dobrze (zwiększają lub utrzymują obroty na dotychczasowym poziomie)?
2. Jak perspektywa organizacji w Polsce i na Ukrainie **Euro 2012** wpływa na działania podejmowane przez firmy z Lubelszczyzny?
3. Jakie działania podejmują przedsiębiorcy w związku z perspektywą organizacji Euro 2012? Szczególnie interesujące jest wskazanie, jakie nowe działania (innowacje) podejmują firmy w związku z Euro 2012?
4. Jak czynniki mikroekonomiczne (psychologiczne i zarządcze) przekładają się na poziom zatrudnienia w firmach działających na Lubelszczyźnie?
5. W jaki sposób czynniki mikro i makro wpływają na popyt na pracę w przedsiębiorstwach? Co konkretnie wpływa i w jaki sposób?

12.1. Hipotezy badawcze w kontekście zmiennych uwzględnionych w badaniach

Ad. A. Styl zarządzania: teoria X-Y McGregora – przekonania na temat pracowników

Metoda do pomiaru przekonań na temat pracowników została skonstruowana w oparciu o teorię X – Y McGregora. Do jej opracowania posłużono się istniejącą, 10-itemową metodą przygotowaną przez Kozusznik (1998). W celu koniecznego skrócenia metody, podzielono ją na dwie wersje: A i B, które zawierały

odpowiadające sobie twierdzenia. W ten sposób wersja A zawierała twierdzenia nr 1, 4, 5, 6 i 7, natomiast wersja B – 2, 3, 8, 9 i 10. Przydział poszczególnych twierdzeń do obydwu wersji został dokonany przez sędziów kompetentnych, a następnie poddany ocenie 5 – ciu niezależnych osób, które oceniły zrozumiałość twierdzeń oraz łatwość udzielania odpowiedzi. W rezultacie za ostateczną uznano wersję A, która została uznana za bardziej przystępną i łatwiejszą do zrozumienia.

Ad. B. Przekonania na temat przywiązania pracowników do organizacji

W badaniach postanowiono wykorzystać opisany powyżej model Meyera i Allen oraz polską wersję skonstruowanej przez nich Skali Przywiązania do Organizacji w polskiej adaptacji A. Bańki, A. Wołoskiej i R. Bazińskiej (2002). Skala mierzy przywiązanie pracownika za pomocą badania niego samego. W niniejszych badaniach została ona przerobiona tak, by osoba zarządzająca firmą mogła ocenić, jakim poziomem każdego z trzech komponentów przywiązania do organizacji charakteryzuje się większość jego/jej pracowników. Ponadto, ze względu na konieczność skrócenia zestawu kwestionariuszy badawczych, zadaniem badanych będzie podzielenie 10 punktów pomiędzy trzy opisy, charakteryzujące pracowników o każdym typie przywiązania. Poprzez dokonanie podziału punktów osoba badana decyduje, w jakim stopniu każdy z komponentów dotyczy większości jego pracowników. Jest to sposób zgodny z modelem Meyera i Allen, którzy twierdzą, iż przywiązanie do organizacji składa się z trzech komponentów, występujących w różnym nasileniu. Opisy skonstruowano na podstawie treści itemów z polskiej oryginalnej Skali. Każdy opis zawiera trzy elementy: czym dla pracownika jest firma, dlaczego nadal w niej pracuje i co by się stało, gdyby z niej odszedł.

Zakładamy, że osoba zarządzająca firmą raczej trafnie niż nietrafnie określi charakterystyki swoich pracowników. Poza tym uważamy, że przekonanie na temat swoich pracowników jest tym, co modyfikuje zachowania menedżera i oddziałuje na charakter i poziom stawianych pracownikom celów.

Ad. C. Skłonność – awersja do ryzyka

M. Zuckermanna badania nad potrzebą poszukiwania wrażeń przyniosły dowody na to, że ludzie różnią się w zakresie nasilenia potrzeby nowości, przeżyć, optymalnego poziomu pobudzenia fizjologicznego. Na podstawie badań empirycznych wskazano na grupę ludzi charakteryzującą się gotowością do podejmowania różnego rodzaju ryzyka (sporty ekstremalne, uprawianie hazardu, „granie” na giełdzie) oraz na grupę ludzi cechującą się wyraźną tendencją do unikania ryzyka (Strelau, 2000). Okazuje się, że „ludzie nie tylko inaczej reagują na różne rodzaje ryzyka, ale też wykazują niejednakową skłonność do ich podejmowania” (Zaleskiewicz, 2005, s. 14).

Skłonność – awersja do ryzyka jest zatem jedną z istotnych cech menedżera podejmującego decyzje, a one w prosty sposób przekładają się na efektywność jego samego i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, którym on kieruje.

Awersyjny stosunek menedżera do ryzyka (...) powoduje nie tylko utratę szans i marnotrawstwo zasobów, ale także skłonność (...) rozwijania działań asekuracyjnych w celu zabezpieczenia się przed spodziewaną, a często wyimaginowaną stratą (Penc, 1996, s. 170). Z kolei nazbyt duża skłonność do ryzyka (ryzykanctwo) naraża organizację na straty i zaburza jej stabilność.

W literaturze przedmiotu wymienia się cztery rodzaje metod pomiaru indywidualnej skłonności do ryzyka (Zaleśkiewicz, 2005):

- a. **metoda ryzyka sprawnościowego**, to skonstruowanie takiego zadania, w którym osoba podejmuje decyzje czy osiągnąć większy zysk ryzykując więcej lub mniej (np.: rzut do tarczy z bliskiej lub dalekiej odległości). W tego typu zadaniach wysoki zysk związany jest z bardziej prawdopodobną stratą.
- b. **metoda dylematów wyboru** – polega ona na przedstawianiu osobom badanym opisu sytuacji, które mogą występować w życiu społecznym oraz przedstawia alternatywne rozwiązania charakteryzujące się różnym nasileniem ryzyka.
- c. **obserwacja** rzeczywistych zachowań ryzykownych – podejście to wywodzi się z kręgu naturalistycznej teorii decyzji „bada, w jaki sposób doświadczone osoby działając indywidualnie lub w zespołach, w dynamicznym, niepewnym i często zmieniającym się otoczeniu, rozpoznają i oceniają sytuację, podejmują decyzje i działania, których konsekwencje dotyczą ich samych i organizacji, do których należą”. Metoda ta polega również na obserwacji, jak piloci, menedżerowie i przedstawiciele innych zawodów radzą sobie z decyzjami ryzykownymi.
- d. **metody kwestionariuszowe**, które są preferowane przez badaczy uznających, że skłonność do ryzyka jest względnie stałą dyspozycją osobowości. Niektóre metody koncentrują się na ogólnej tendencji do ryzyka, inne na preferencji ryzyka w różnych dziedzinach życia. Przykładem metody kwestionariuszowej jest kwestionariusz SIRI, który ujmuje skłonność do ryzyka pojmowanego jako konieczność oraz jako przyjemność.

W niniejszych badaniach zastosowano metodę dylematów wyboru. Badany zapoznaje się z pięcioma sytuacjami, w których jego zadaniem jest podjęcie decyzji. Sytuacje te (dylematy) dotyczą wprowadzenia na rynek nowego produktu, inwestowania w akcje, zastosowania nowej technologii, obniżenia ceny i zatrudnienia nowego pracownika. Każda z sytuacji skonstruowana jest w następujący sposób: Badany (decydent) może pozostać przy dotychczasowym rozwiązaniu przynoszącym niewielką, ale pewną korzyść lub podjąć decyzję, w której prawdopodobieństwo odniesienia znacząco wyższej korzyści jest takie samo, co poniesienia znaczącej straty. Zadaniem decydenta jest określenie, ile spośród 10 podobnych historycznych decyzji ryzykownych musiałoby się zakończyć powodzeniem, aby podjął on decyzję ryzykowną. Odpowiedź powyżej 5 oznacza awersję, a poniżej 5 skłonność do ryzyka.

Ad. D. Kultura organizacji

Charakter (typ) kultury organizacyjnej może być istotnym czynnikiem sukcesu firmy. Kotter i Heskett (1992, za: Stoner, 2001) na podstawie badań w 200 firmach amerykańskich stwierdzili m.in., że kultura organizacji może wywierać

istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa i choć trudno ją zmienić, to można spowodować, że będzie bardziej sprzyjać efektywności. Wpływ kultury organizacji na efektywność firmy stwierdzono także w badaniach Denisona (1990, za: Schultz i Schultz, 2002). Firmy, których kultura opierała się na wysokim zaangażowaniu pracowników i partycypacji w podejmowaniu decyzji uzyskiwały lepsze wyniki finansowe, niż firmy, w których kulturach aspekty te nie były obecne.

Zdecydowano o posłużeniu się w badaniach Modelem Wartości Konkurencyjnych autorstwa Kima Camerona i Roberta Quinna (2003). Wiele czynników wpływających na efektywność organizacji badacze ci pogrupowali w dwa niezależne wymiary tworzące cztery typy kultury organizacyjnej. W przyjętym do badań modelu wyodrębnia się cztery typy kultury organizacji:

1. Kultura klanu
2. Kultura adhokracji
3. Kultura rynku
4. Kultura hierarchii

Należy zwrócić uwagę, iż nie są to typy wykluczające się, lecz dopełniające. Kultura każdej organizacji zawiera elementy wszystkich opisanych powyżej, przy czym, zgodnie z założeniami modelu, suma poziomów natężenia każdego wymiaru jest stała, tzn. większe nastawienie na elastyczność i swobodę działania oznacza odpowiednio mniejszy poziom stabilności i kontroli oraz, analogicznie, większa orientacja na pozycję w otoczeniu oznacza mniejszą orientację na sprawy wewnętrzne.

Efektywność kultury organizacyjnej z pewnością zależy od warunków, w których organizacja działa. Kotter i Heskett (1992, za: Stoner, 2001) odkryli, że niektóre kultury, w odróżnieniu od innych sprzyjają dostosowywaniu się do zmian i utrzymywaniu efektywności organizacji.

Analizując charakterystyki poszczególnych typów kultury organizacyjnej opisane przez Camerona i Quinna można pokusić się o stwierdzenie, który z nich jest efektywny w danych warunkach.

Nastawiona na stabilność, kontrolę i wewnętrzną sprawność działania, bliska weberowskiej koncepcji biurokracji kultura hierarchii będzie efektywna w stałych i stabilnych warunkach, kiedy firma może korzystać z efektu skali. Istotne jest wówczas dostarczenie wysokiej jakości znanych i o ustalonym standardzie produktów i usług jak największej liczbie klientów w możliwie najkrótszym czasie.

W silnie konkurencyjnym otoczeniu i przy wybrednych klientach długo zastanawiających się zanim podejmą decyzję o zakupie, najbardziej efektywna będzie kultura rynku. Liczy się wówczas pragmatyzm i skuteczność w zdobywaniu coraz większego udziału w rynku.

W sytuacji rynku pracownika polegającym na trudności firm w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach, efektywna będzie kultura klanu. Istotne będą wówczas działania zmierzające do zwiększenia lojalności i identyfikacji pracowników z firmą oraz zmniejszenie fluktuacji.

Kultura adhokracji (innowacji) sprawdzi się przede wszystkim w wyjątkowo niestabilnych i zmiennych warunkach, gdy popyt na jeden rodzaj produktu czy

usługi nie trwa długo. Klienci dysponują dość dużymi środkami finansowymi, ale oczekują produktów i usług unikatowych na najwyższym poziomie, dostosowanych do ciągle zmieniających się ich potrzeb i osiągnięć technologicznych. Ważne będą wtedy: podejmowanie ryzyka, uczenie się i dynamizm wewnątrz organizacji.

Wydaje się, że w czasie obecnego światowego kryzysu finansowego, w sytuacji, w której pracownikom trudno znaleźć pracę a klienci dysponując znacznie mniejszymi niż kilka miesięcy temu środkami finansowymi ograniczają wydatki, najbardziej efektywne powinny być organizacje, w których dominuje kultura rynku. Badania pozwolą na zweryfikowanie tej hipotezy.

W badaniach zostanie użyty kwestionariusz opracowany przez autorów modelu. Składa się on z 6 części dotyczących istotnych aspektów funkcjonowania organizacji: ogólna charakterystyka, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, spójność organizacji, na co kładziony jest największy nacisk, kryteria sukcesu. W ramach każdej z tych części badany ma za zadanie rozdzielić 10 punktów pomiędzy cztery opisujące ją twierdzenia. Każde twierdzenie opisuje inny typ kultury organizacji. Kwestionariusz liczy zatem 24 itemy.

Badaniem objęte będą osoby zarządzające przedsiębiorstwem – po jednej osobie w organizacji. Nie będzie to zatem pomiar kultury organizacyjnej, lecz jej spostrzegania przez osobę zarządzającą. Zakładamy jednak, że spostrzeganie to jest w znacznie większym stopniu trafne, niż nietrafne. Poza tym uznajemy, przyjmując paradygmat współczesnej psychologii poznawczej, że czynności podejmowane przez menedżera są uwarunkowane nie tyle rzeczywistym, ile spostrzeganym przez niego samym, obrazem kultury organizacji.

Ad. E. Przywództwo transakcyjne i transformacyjne – właściwy model przywództwa w czasach kryzysu

Metoda do pomiaru typu przywództwa stosowanego w firmie została oparta o teorię przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego, wprowadzoną przez Burnsa (1978), a rozwiniętą i kontynuowaną, przede wszystkim, przez Bassa i Avolio, którzy poświęcili jej szereg publikacji oraz skonstruowali autorską metodę (w 1985 roku). Metoda ta, Wielowymiarowy Kwestionariusz Przywództwa (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) diagnozuje jeden z dwóch wyróżnionych typów: lidera transakcyjnego lub transformacyjnego, a także typ pośredni (*laissez-faire*), który, zdaniem autorów, jest jednoznaczny z rzeczywistym brakiem przywództwa. Na podstawie oryginalnej metody opracowano skróconą, liczącą 16 itemów, wersję. Na każdy typ przywództwa przypada po 8 itemów, które diagnozują różne wymiary przywództwa – w przypadku lidera transakcyjnego jest to zarządzanie przez krytykę (wychwytywanie i poprawianie błędów – bierne lub aktywne) oraz uwarunkowane nagradzanie (nagrody w zamian za wysiłki). W przypadku typu transformacyjnego są to wymiary: inspirujące motywowanie, wyidealizowany przykład, indywidualne traktowanie i intelektualne stymulowanie pracowników. Poszczególne itemy wchodzące w skład metody zostały dobrane przez sędziów kompetentnych, po poprzednim wyeliminowaniu powtarzających się twierdzeń. Do tak opracowanej metody dodano 5 – cio stopniową skalę odpowiedzi, aby ujednolicić sposób odpowiadania w całej ankiecie.

Ad. F. Strategie postępowania w obecnej sytuacji

Potrzeba posiadania strategii działania jest niekwestionowana na gruncie nauk o zarządzaniu. Obłój (2007) przedstawił sześć podejść do strategii. Ich cechą wspólną jest wyznaczenie punktu docelowego i wskazanie sposobów jego osiągnięcia.

W poszczególnych szkołach planowania strategicznego podkreśla się znaczenie czynników zewnętrznych (makro) i wewnętrznych (mikro). W podejściu klasycznym plan strategiczny jest formułowany w oparciu o analizę SWOT obejmującą zarówno uwarunkowania wewnętrzne oddziałujące obecnie (poziom mikro) na firmę, jak i czynniki zewnętrzne (makro), które będą miały wpływ w przyszłości.

Badania sondażowe prowadzone w Polsce pokazują, że w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa zmieniają swoje strategie działania. Mogą to być strategie obrony (defensywne), w których próbuje się przetrwać trudny czas kryzysu ograniczając działalność (zwalnając pracowników, ograniczając wydatki itp.). Strategia ta zakłada, że za jakiś czas rynek odrodzi się i będzie można znów prowadzić działalność gospodarczą jak poprzednio. Druga strategia zakłada, że moment kryzysu jest dobrą okazją, by pokonać osłabioną konkurencję i zdobyć nad nią przewagę. Ten kierunek działania nazywamy strategią ofensywną. Zakłada on, że w sytuacji kryzysu większość konkurentów ograniczy swoje koszty, gdy tymczasem my rozwijając produkt, sprzedaż uzyskamy nad nimi przewagę. Dlatego w czasie kryzysu szczególnie opłacalne jest rozwijanie firmy, gdyż po zakończeniu trudnego czasu nasza firma będzie daleko wyprzedzać konkurencję. W tym kontekście stawiamy hipotezę, że w obecnej sytuacji firmy będą podejmowały działania ofensywne wykorzystujące okazję – Euro 2012.

Do pomiaru zmiennych dotyczących wybieranych strategii działania przedsiębiorców wykorzystany zostanie *Kwestionariusz strategii działania* – narzędzie skonstruowane do tych badań składające się z dwóch części. Pierwsza z nich dotyczy stawianych sobie przez przedsiębiorstwo celów w czterech podstawowych obszarach działalności firmy: usług lub produktów, jakości i ceny, polityki wobec klientów w aspekcie geograficznym i segmentacji socjograficznej. Zadaniem respondentów jest zaznaczenie w ramach każdego z nich jednego najważniejszego celu, jaki firma stawia sobie w związku z obecną sytuacją, na którą wpływa kryzys gospodarczy, perspektywa organizacji mistrzostw Euro 2012 i możliwość skorzystania, pośrednio lub bezpośrednio, z funduszy unijnych.

Druga część kwestionariusza dotyczy ustosunkowania się respondentów do 18 możliwych działań optymalizujących jej funkcjonowanie w przewidywalnym środowisku, w każdej – w sprzyjającej albo niesprzyjającej sytuacji gospodarczej. Oprócz powolnych, stałych zmian w prowadzeniu biznesu pojawiają się sytuacje nagłe, stosunkowo krótkotrwałe, takie jak obecny kryzys finansowy, perspektywa organizacji mistrzostw Euro 2012 i możliwość skorzystania, pośrednio lub bezpośrednio, z funduszy unijnych. Zadaniem badanych przedsiębiorstw jest określenie, które z poniższych działań zostały podjęte, lub nie, w związku z obecną sytuacją, na którą wpływa kryzys gospodarczy, perspektywa organizacji mistrzostw Euro 2012 i możliwość skorzystania, pośrednio lub bezpośrednio, z funduszy unijnych.

Trzecia część pytań dotyczy planowanych działań związanych z zatrudnianiem lub zwalnianiem pracowników.

Ad. G. Oczekiwania konsumenckie – wskaźnik optymizmu konsumentów

Ponieważ jak się wydaje, to gotowość do konsumpcji wśród klientów określa perspektywę przedsiębiorstwa na rynku, dlatego w badaniach uwzględniono wskaźnik optymizmu konsumenckiego. Jest to jeden ze wskaźników oczekiwania wykorzystywanych w przewidywaniu zjawisk ekonomicznych (Tysza, 2000).

Uważa się, że wydatki na cele inne, niż bieżące potrzeby konsumentów, na przykład samochody, sprzęt domowy, mieszkania czy wakacje, zależą nie tylko od możliwości finansowych jednostki, ale również jej chęci i gotowości do zakupu (Katona, 1979; Gasparski, 1992). O możliwościach dowiadujemy się na podstawie relatywnie stabilnych wskaźników dochodów. Natomiast stosunkowo kapryśne i zmienne ludzkie zamiary trzeba badać w inny sposób. Planowanie działalności firmy musi więc uwzględniać to, czy potencjalni konsumenci będą mieli chęć wydawania swoich środków finansowych, czy raczej będą odkładali konsumpcję na potem zmniejszając tym samym popyt na produkty lub usługi. Badania prowadzone w Polsce wskazują, że istnieje silny związek optymizmu z gotowością do oszczędzania oraz innymi formami aktywności ekonomicznej (Gasparski, 1992). Należy pamiętać, że swobodne wydatki konsumenckie tworzą znaczącą część produktu narodowego, stąd możliwość ich przewidywania jest ważną wskazówką o nadchodzących trendach ekonomicznych.

Dla funkcjonowania firm, ich decyzji zarządczych, podstawą są przekonania kierownictwa firmy, a nie realny wskaźnik, dlatego dla rozumienia i przewidywania zachowań przedsiębiorców ważniejsze będą opinie zawierające projekcje przedsiębiorców dotyczące sposobu widzenia sytuacji przez ich klientów. Zakładamy, że spostrzegany optymizm klientów będzie pozytywnie skorelowany z ofensywnymi strategiami przyjętymi przez przedsiębiorców.

W badaniach do pomiaru zmiennej zostanie wykorzystana metodologia powszechnie wykorzystywana do pomiaru optymizmu konsumenckiego oparta na kwestionariuszu ankiety. Podstawą stosowania kwestionariusza jest założenie o wpływie nastawień konsumentów na rozwój ekonomiczny. W celu badania opinii i zamiarów konsumenckich metodami psychologicznymi skonstruowano kilka kwestionariuszy (Katona, 1979). Jeden z nich nazwano: Index of Consumer Sentiments (ICS). W swojej oryginalnej wersji narzędzie było bardzo proste. Składało się z 5 pozycji. Itemy dotyczyły następujących zagadnień:

- Jak oceniasz zmianę sytuacji gospodarczej w Polsce w ciągu ostatnich 12 miesięcy?
- Jak sytuacja gospodarcza w Polsce będzie się zmieniać w ciągu najbliższych 12 miesięcy?
- Jak oceniasz sytuację materialną w swoim domu, gdy porównasz ją z sytuacją sprzed 12 miesięcy?
- Jaka będzie sytuacja materialna w Twoim domu za 12 miesięcy?
- Czy obecnie jest dobry okres na kupowanie przedmiotów trwałego użytku?

Odpowiedzi na każde z pytań są kodowane na trzystopniowej skali [-1, 0, 1], a poziom wskaźnika obliczany jest zgodnie z wzorem:

$$ICS = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5}{5} + 100$$

gdzie:

X_i = % odpowiedzi pozytywnych – % odpowiedzi negatywnych na pytanie i .

Wynik jest zatem średnią różnic między odsetkiem odpowiedzi pozytywnych a negatywnych powiększona o stałą = 100. Wskaźnik może przybierać wartości w przedziale [0,200]. Wartość 100 oznacza równowagę odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. Wartość 0 oznacza wskazania wyłącznie negatywne, natomiast wartość 200 to wskazania wyłącznie pozytywne.

ICS jest narzędziem niezwykle szeroko upowszechnionym. W USA systematyczne badania opinii wskaźnikiem ICS rozpoczęto po II wojnie światowej, w roku 1946, a stałą, niezmienną formę wykorzystuje się od roku 1952. Co-miesięczny pomiar ICS wchodzi w skład skomponowanego z 10 składowych indeksu LEI (Leading Economics Indicators), publikowanego przez amerykański Departament Handlu. Badania nastrojów konsumenckich za pomocą ICS są prowadzone w bardzo wielu krajach – w całej Europie, Kanadzie, Australii, Korei, Japonii, Chinach, Rosji i in.

W Polsce badania takie wykonują dwa ośrodki. Jednym z nich jest grupa badawcza Ipsos (2009), która bada nastroje konsumenckie od początku lat 90., używając nazwy *Wskaźnik Optymizmu Konsumenckiego* (WOK). Dane, podawane przez Ipsos, są publikowane w codziennej prasie (Rzeczpospolita).

Od stycznia 2004 r. badanie koniunktury konsumenckiej prowadzone jest co miesiąc jako badanie wspólne Narodowego Banku Polskiego oraz Głównego Urzędu Statystycznego, który publikuje je w Internecie (GUS, 2009). GUS bada dwa wskaźniki: Bieżący Wskaźnik Ufności Konsumenckiej (BWUK), skomponowany analogicznie do wskaźnika ICS, oraz Wyprzedzający Wskaźnik Ufności Konsumenckiej (WWUK). W skład tego ostatniego wchodzi również oceny przewidywanego bezrobocia i gotowości do oszczędzania.

W badaniach zastosowano modyfikację kwestionariusza ICS. Zmiana polegała na modyfikacji instrukcji. Proszono badanych o określenie opinii ich konsumentów. Jak oni uważają, że spostrzegają sytuację na rynku ludzie, którzy nabywają ich produkty lub usługi.

Ad. H. Innowacyjność

W literaturze przedmiotu można spotkać cały szereg różnego rodzaju klasyfikacji innowacji w zależności od przyjętego kryterium podziału. Kryterium może być m.in.: złożoność procesu innowacji, zakres powodowanych skutków, korzyści przynoszone społeczeństwu, przyczyna powstawania innowacji itp. (zob. Baruk, 2006, s. 105-111; Penc, 1999, s. 144-147). W badaniach innowacyjności przedsiębiorstw wykorzystuje się różne podejścia oraz metody badawcze, które zależą od

celu analizy. Podstawowym międzynarodowym podręcznikiem metodologicznym z zakresu badań statystycznych innowacji w przemyśle i tzw. sektorze usług rynkowych jest podręcznik z Oslo (ang. *Oslo Manual*). Według metodologii opisanej w tym podręczniku prowadzone są aktualnie badania innowacji nie tylko w krajach członkowskich OECD i Unii Europejskiej, ale także w coraz większej liczbie krajów spoza tych organizacji, np. w Chinach, Rosji.

Generalnie rzecz biorąc istnieją dwa główne podejścia badawcze dotyczące innowacji¹³:

- podmiotowe – które za punkt wyjścia przyjmuje zachowania innowacyjne oraz działania firmy jako całości. W tym podejściu chodzi o zbadanie czynników wywierających wpływ na zachowania innowacyjne firmy (np. strategie, bodźce i bariery dotyczące innowacji) oraz zakres różnych rodzajów działalności innowacyjnej, a przede wszystkim o zbadanie efektów i rezultatów innowacji.
- przedmiotowe polegające na gromadzeniu danych o konkretnych innowacjach (zwykle „znaczących” danego rodzaju lub głównych innowacji w danej firmie). W ramach tego podejścia zbiera się dane opisowe, ilościowe i jakościowe na temat konkretnych innowacji.

Do realizacji celów badawczych przyjęto podejście podmiotowe oraz definicję innowacji przedstawioną w Manual Oslo. Według tego podręcznika „*innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem*”¹⁴. Definicja ta obejmuje cztery obszary (typy) innowacji, a mianowicie innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Pierwsze dwa rodzaje można zaliczyć do innowacji technicznych (technologicznych), zaś dwa następne rodzaje innowacje są niezwiązane ze zmianami techniczno – technologicznymi.

Dla zbadania, w jakim stopniu i jakiego rodzaju innowacje stosują przedsiębiorcy z terenu Lubelszczyzny, zaadaptowano kwestionariusz autorstwa Małgorzaty Starczewskiej – Krzysztošek z Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

12.2. Dobór badanej próby

Badania zaplanowano w celu uzyskania informacji na temat wybranych segmentów gospodarki. Dlatego też dobór próby został zaprojektowany warstwowo – losowy. Warstwy stanowiły:

¹³ Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, OECD and Eurostat, 2005, s. 20. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf

¹⁴ Oslo Manual: Guidelines, ... dz. cyt., s. 46.

1. Wielkość pracodawców (mikro, małe, średnie i duże). Z uwagi na duże dysproporcje liczebności w tych kategoriach w jedną kategorię zaliczono pracodawców średnich i dużych.
2. Wybrane z sekcji PKD (F, G, H, I i N) przedsiębiorstwa: budownictwo, handel, usługi gastronomiczne i usługi turystyczne oraz transport. Dobór tej warstwy był podyktowany istnieniem zróżnicowanego stopnia oddziaływania makropoziomu w postaci organizacji przez Polskę i Ukrainę Mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012.
3. Umieszczenie działalności firm w trzech subregionach województwa lubelskiego, tj. w subregionie lubelskim (obecnie ten subregion został podzielony na subregion lubelski i puławski), chełmsko – zamojskim, białkopodlaskim.

12.3. Procedura badań

Badania polegały na przeprowadzeniu wywiadu indywidualnego z pracodawcą na podstawie standaryzowanego kwestionariusza. Ankieter udawał się do wylosowanego z bazy REGON pracodawcy i przeprowadzał wywiad. W przypadku odmowy ankieter udawał się do kolejnego pracodawcy z listy wylosowanych do badań podmiotów.

Przed badaniami właściwymi, w celu weryfikacji kwestionariusza, zostały przeprowadzone badania pilotażowe na próbie 30 firm. Badania te potwierdziły właściwy sposób ułożenia analizowanych zagadnień, dobre rozumienie treści pytań kwestionariusza i przejrzystość instrukcji dotyczącej sposobu udzielania odpowiedzi. Badani nie mieli kłopotów z wypełnieniem kwestionariusza, robili to sprawnie a zebrane kwestionariusze wskazywały różnorodność udzielanych odpowiedzi.

12.4. Charakterystyka sytuacji przedsiębiorstwa

Jednym z najistotniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest przynoszenie przez nie zysku (Obłój, 2007). Dobry biznes to taki, który nie tylko zaspokaja potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych (Drucker, 1995) ale także przynosi satysfakcjonujący zwrot z zainwestowanego kapitału. Dlatego w badaniach wzięto pod uwagę jako istotną zmienną zależną sytuację przedsiębiorstwa. Zakładamy, że sytuacja ta jest uzależniona od całej gamy czynników makro i mikro skali oddziałujących na decydentów.

Koncentrując się na skali działania przedsiębiorstwa, zdefiniowaliśmy sytuację firmy jako odpowiedź osoby nią zarządzającej na pytanie o dokonaną lub prognozowaną zmianę obrotów w danym roku w stosunku do roku poprzedniego w perspektywie lat 2008 – 2010. Uznaliśmy, że wzrost obrotów, jakkolwiek nie musi świadczyć o wzroście wyniku finansowego, to jednak najlepiej odzwierciedla rozwój przedsiębiorstwa. Analogicznie spadek obrotów świadczy o pogarszającej

się sytuacji badanego podmiotów. Oparcie pomiaru sytuacji przedsiębiorstwa na zmianie obrotów, a nie np. na wielkości zysku lub jego zmianie pozwoliło na uniknięcie trudności interpretacyjnych związanych z kontekstem badanego przedsiębiorstwa, jego wielkością i potencjałem. Odpowiedzi respondentów uzyskane w kwestionariuszu zostały poddane jeszcze transformacji logicznej. W jej wyniku uzyskaliśmy charakteryzujące sytuację firmy 6 – stopniowe kontinuum, które powstało poprzez przyporządkowanie każdego badanego przedsiębiorstwa do określonych kategorii (podgrup) utworzonych na podstawie deklaracji respondentów dotyczących zmiany obrotów firmy w trzech kolejnych latach w stosunku do roku poprzedzającego (tab. 2).

Tabela 2. Podział badanych przedsiębiorców na grupy według kondycji ekonomicznej wyrażonej za pomocą dokonanej i prognozowanej zmiany rocznych obrotów w perspektywie lat 2008-2010.

Podgrupa	Rok 2009	Rok 2008	Rok 2010	Liczebność	Nazwa podgrupy
1	wzrost	wzrost	wzrost	127	Długookresowy wzrost
2	wzrost	Pozostałe oprócz konfiguracji 1		212	Wzrost
3	bez zmian	bez zmian	bez zmian	357	Długookresowa stabilizacja
4	bez zmian	Pozostałe oprócz konfiguracji 3		371	Stabilizacja
5	spadek	Pozostałe oprócz konfiguracji 6		145	Spadek
6	spadek	spadek	spadek	56	Długookresowy spadek
RAZEM				1268	

Z punktu widzenia polityki społecznej najczęściej podnoszoną kwestią związaną z działalnością przedsiębiorstw jest ich wpływ na poziom bezrobocia. Przewidywanie tego aspektu jest więc szczególnie ważnym zadaniem stawianym badaniom społecznym firm.

Badania Abeele (1988) wskazują, że zamierzenia średnioterminowe przedsiębiorców można skutecznie badać przez ankiety dotyczące oczekiwań produkcyjnych. Jednym z aspektów tych oczekiwań jest przewidywany poziom zatrudnienia w firmie. Tyszka (2000) uważa, że ankiety pozwalają zadowalająco przewidywać przyszłe zjawiska.

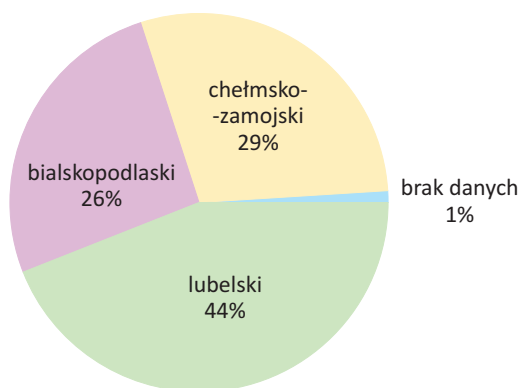
W badaniach wykorzystaliśmy tę ideę i zadaliśmy pytanie o prognozę wielkości zatrudnienia, podejmowanie działań związanych z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników.

Do analizy tych hipotez zostało wybrane badanie wywiadem kwestionariuszowym właścicieli oraz osób kierujących przedsiębiorstwami z regionu Lubelszczyzny.

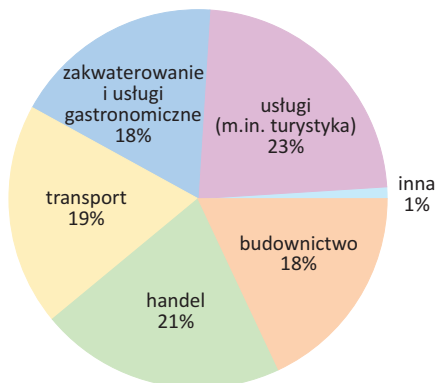
12.5. Opis zbadanej próby

W badaniach uczestniczyło łącznie 1350 firm mających swoje siedziby na terenie województwa lubelskiego. Większość firm zlokalizowana była na terenie podregionu lubelskiego (rys. 9). W tym obszarze działa ponad 600 spośród zbadanych przedsiębiorstw. W następnej kolejności reprezentowany był region chełmsko – zamojski ($n = 388$). Najmniej firm pochodzi z podregionu białkopodlaskiego ($n = 351$). 10 respondentów nie ujawniło miejsca swojej siedziby. Proporcje są zgodne z kolejnością podregionów pod względem liczby działających tam przedsiębiorstw (GUS, 2010).

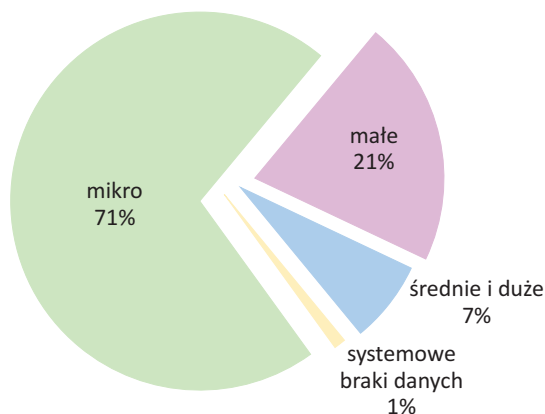
Rysunek 9. Procent firm z poszczególnych regionów w próbie badawczej



Rysunek 10. Procent firm z poszczególnych działów PKD biorących udział w badaniu



Analiza badanej próby w rozbiciu na branże wskazuje, że uzyskano dość wyrównane liczebności respondentów z poszczególnych działów PKD (rys 10). Oscylują one pomiędzy 245 respondentów spośród firm zajmujących się budownictwem, a 304 przedsiębiorstwami w dziale usług turystycznych. 11 podmiotów określiło przedmiot swojej działalności jako inny niż pięć zaproponowanych na etapie przygotowania badań.

Rysunek 11. Odsetek firm różnej wielkości biorących udział w badaniu

W badanej próbie, podobnie jak w rzeczywistości, dominują mikro firmy ($n = 958$). Ich odsetek jest niższy niż w statystykach US. Wśród respondentów najmniej jest firm średnich i dużych ($n = 99$). Z uwagi na małą liczbę firm tej wielkości działających na terenie województwa lubelskiego liczebność tę można uznać za zadowalającą. Próba pozwala na orzekanie o każdej kategorii wielkości spośród zaplanowanych do badań.

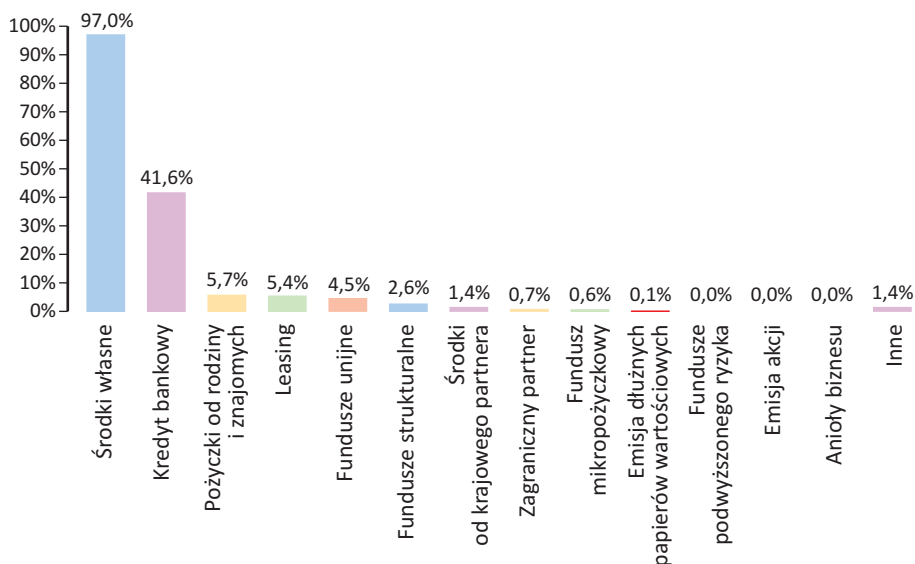
Ze względu na obszar prowadzonej działalności gospodarczej w badaniach wyróżniliśmy firmy lokalne ($n = 1157$), ogólnopolskie ($n = 204$) i działające na rynkach międzynarodowych ($n = 94$). Rysunek 11 przedstawia proporcje firm z poszczególnych kategorii w próbie badanej.

Na rysunku 12 przedstawiono próbę badawczą w rozbiciu na źródła finansowania. Dominują firmy działające w oparciu o kapitał własny ($n = 1183$) i kredyt bankowy ($n = 507$). Zupełnie nieobecne są środki z Funduszy podwyższonego ryzyka, Aniołów biznesu lub pochodzące z emisji akcji. Warto zwrócić uwagę, że 87 przedsiębiorstw wskazuje na środki pochodzące z Unii Europejskiej jako element finansowania ich działalności.

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 2008 r. ponad połowa badanych firm nie odnotowała żadnych zmian (56,5%). Prawie co szósta firma (17,7%) osiągnęła wzrost obrotów. Natomiast co piąta firma (22,2%) odnotowała zmniejszenie obrotów w porównaniu z rokiem poprzednim. Natomiast przedstawiciel co trzydziestej firmy nie był w stanie określić kierunku zmian obrotów w porównaniu do roku poprzedniego. Zmianę obrotów firm w 2008 r. w porównaniu z rokiem poprzednim przedstawiono na rysunku 13.

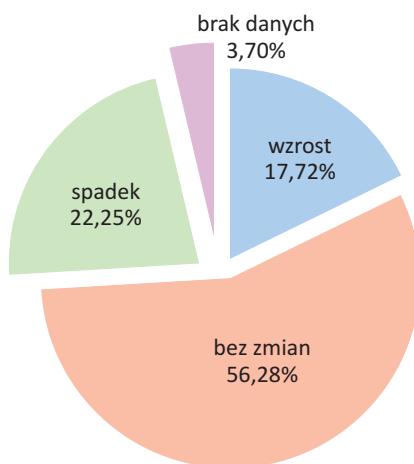
Wielkość obrotów, jakie uzyskały firmy, przełożyła się na ich wyniki finansowe. W wyniku tego zdecydowana większość badanych firm wskazywała osiągnięcie zysków z działalności w 2008 r. – było ich 80,1%. Tylko 3,5% ankietowanych firm wskazywało na straty. Natomiast 10,5% z nich nie zanotowało ani straty, ani zysku.

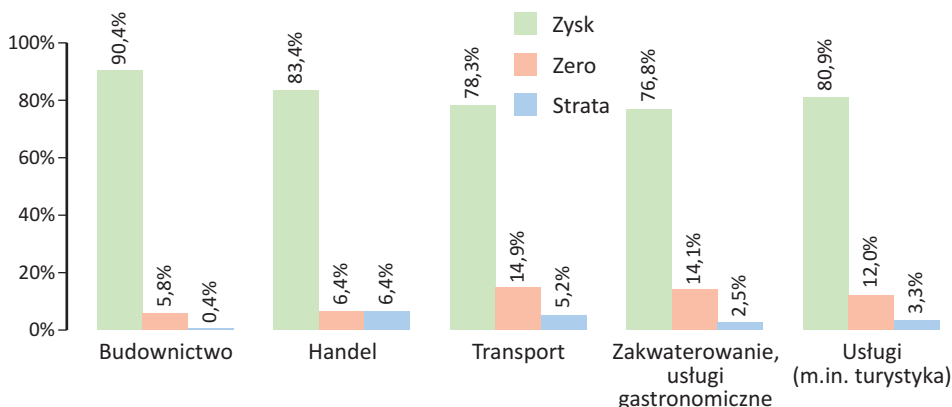
Rysunek 12. Źródła finansowania badanych przedsiębiorstw



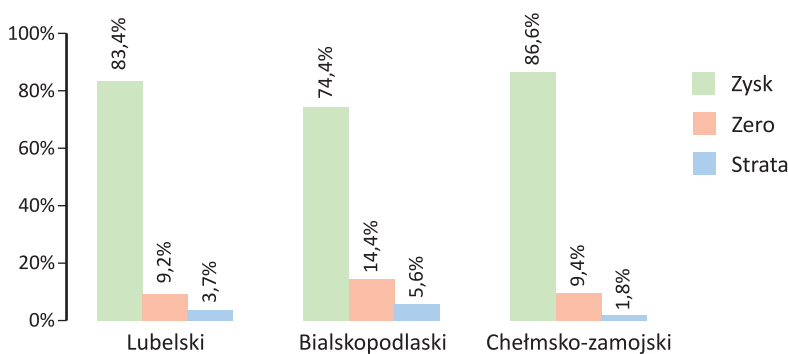
Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 14 można stwierdzić, że w 2008 r. najlepsze wyniki finansowe osiągnęły firmy budowlane. Dziewięć na dziesięć (90,1%) z nich osiągnęło w tym roku zysk. Nieznacznie gorsze wyniki osiągnęły firmy z sekcji handel i usługi. Wśród nich, co ósma deklarowała osiągnięcie w 2008 r. zysku (83,4% i 80,9%).

Rysunek 13. Zmiana obrotów firmy w 2008 r. w porównaniu z rokiem poprzednim



Rysunek 14. Wynik finansowy badanych firm osiągnięty w 2008 r.

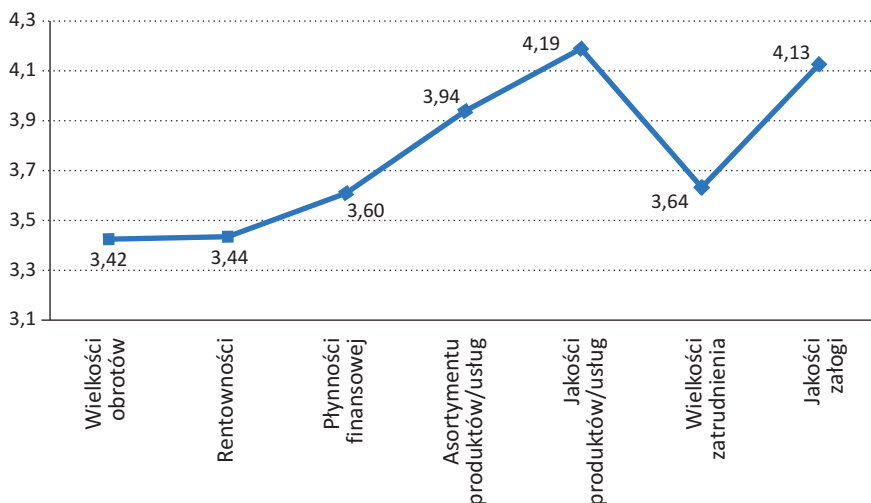
Na rysunku 15 zostały zilustrowane wyniki finansowe badanych firm osiągnięte w 2008 r. w zależności od miejsca działalności. Z przedstawionych tam danych wynika, że zysk osiągnęło najwięcej firm z regionu chełmsko – zamojskiego (86,6%). Z kolei stratę odnotowało najwięcej firm prowadzących działalność gospodarczą w regionie białkopodlaskim (5,6%).

Rysunek 15. Wyniki finansowe osiągnięte przez firmy w 2008 r. w zależności od ich wielkości

Badane firmy oceniały swoją sytuację, nie tylko pod względem wielkości obrotów, czy też wielkości zysku, lecz także na innych płaszczyznach. Na rysunku 16 zobrazowana została ocena obecnej, tj. w momencie badania, sytuacji badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy najlepiej oceniają jakość swoich produktów i usług ($M = 4,19$, gdzie M oznacza średnią z odpowiedzi przedsiębiorców na 5 – cio stopniowej skali), następnie jakość swojej załogi ($M = 4,13$). Dobrze oceniany jest także asortyment produktów i usług. Natomiast najslabiej wielkość obrotów ($M = 3,42$) oraz rentowność ($M = 3,44$).

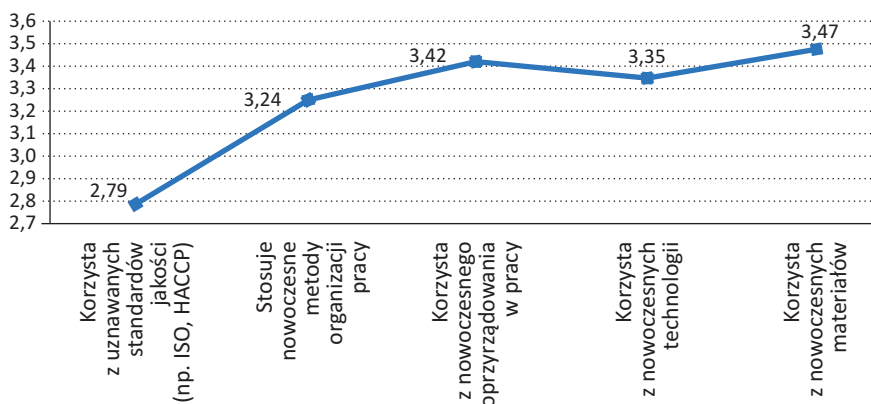
Zdaniem badanych przedsiębiorców wśród wskaźników nowoczesności firmy najwyższe noty otrzymały stosowane materiały ($M = 3,47$), korzystanie z nowoczesnych technologii ($M = 3,35$) oraz korzystanie z nowoczesnego oprzyrządowania

Rysunek 16. Ocena obecnej sytuacji firmy



($M = 3,42$). 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 ($M = 2,79$). Ocenę nowoczesności firm przedstawiono na rysunku 17.

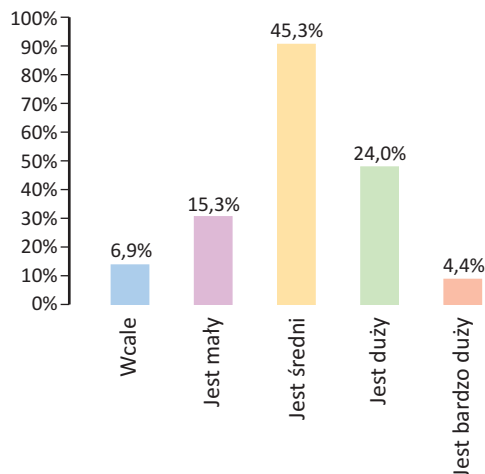
Rysunek 17. Ocena nowoczesności firmy



Badani przedsiębiorcy z terenu województwa lubelskiego byli też proszeni o ocenę wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie ich firm. Wyniki tej oceny zilustrowano na rysunku 18. Z danych tam przedstawionych wynika, że tylko nieliczne firmy praktycznie nie odczuły skutków kryzysu gospodarczego. Jedynie co czternasty badany przedsiębiorca, tj. 6,9% twierdził, że kryzys gospodarczy wcale nie wpłynął na funkcjonowanie jego firmy. Prawie w co siódmej

badanej firmie (15,3%) dostrzegany jest mały wpływ kryzysu na jej funkcjonowanie. Natomiast prawie co czwarta firma (24%) jest zdania, iż kryzys w dużym stopniu wpłynął na jej funkcjonowanie. Co dwudziesta firma doświadczyła bardzo dużego wpływu kryzysu na swoją działalność.

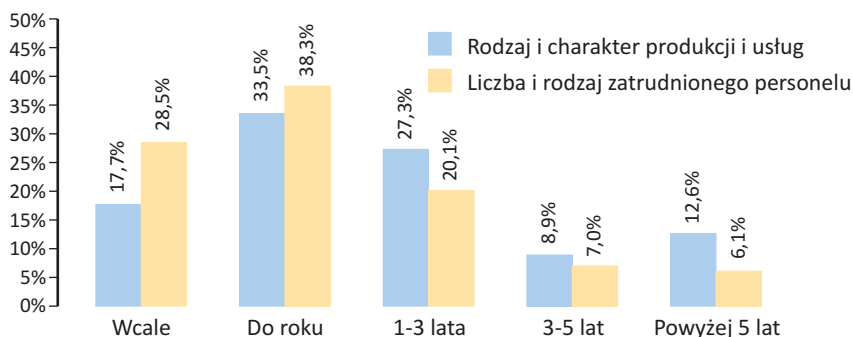
Rysunek 18. Percepcja stopnia wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie firmy



Planowanie w organizacji jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia. Dzięki planom menedżerowie wiedzą, jak skutecznie organizować ludzi i zasoby (Stoner, Frejman, Gilbert, 1999, s. 261-302). Planowanie w sposób istotny sprzyja rozwojowi firmy oraz poprawie przez nią swoich wyników finansowych. Im dotyczy ono dłuższej perspektywy, tym firma ma większe szanse na przeciwdziałanie występującym na rynku niekorzystnych 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 (Chrestowski, Szczepankowski, 1999, s. 209-230). 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. 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 rysunku 19 danych wynika, że w przypadku planowania rodzaju i charakteru produkcji i usług najwięcej firm czyni to w perspektywie roku (33,5%), następnie 27,3% badanych firm planuje w perspektywie trzech lat oraz 12,6% planuje w perspektywie pięciu lat. Przedstawione dane pokazują także, że są też takie firmy, które w ogóle nie planują produkcji (17,7%), ani też nie posiadają żadnych planów odnośnie personelu (28,5%). Inaczej mówiąc, prawie co czwarta firma nie planuje w ogóle rodzaju i charakteru usług oraz

prawie co trzecia nie ma planów w odniesieniu 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.

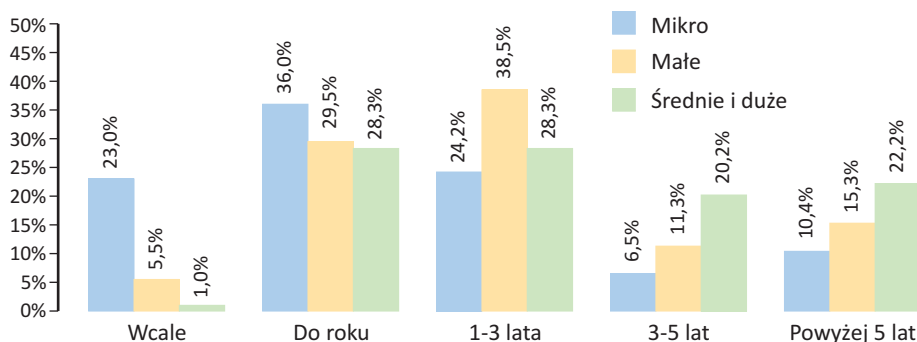
Rysunek 19. Perspektywa czasowa planowania rodzaju i charakteru produkcji (usług) oraz zatrudnienia



Firmy o różnej wielkości pod względem perspektywy czasowej planowania charakteru i rodzaju produkcji w istotny statystycznie sposób różnią się od siebie ($\chi^2=109,724$; $p<0,000$). Analizując ich perspektywę planowania (rys. 20) można stwierdzić, że więcej firm z grupy mikro planuje rodzaj i charakter działania w perspektywie jednego roku – jest ich 36%, u firm małych przeważa perspektywa planowania od jednego do trzech lat (38,5%), natomiast firmy średnie i duże planują rodzaj i charakter produkcji lub usług głównie w perspektywie do jednego roku jak i od roku do trzech (stosownie 28,3% i 28,3%).

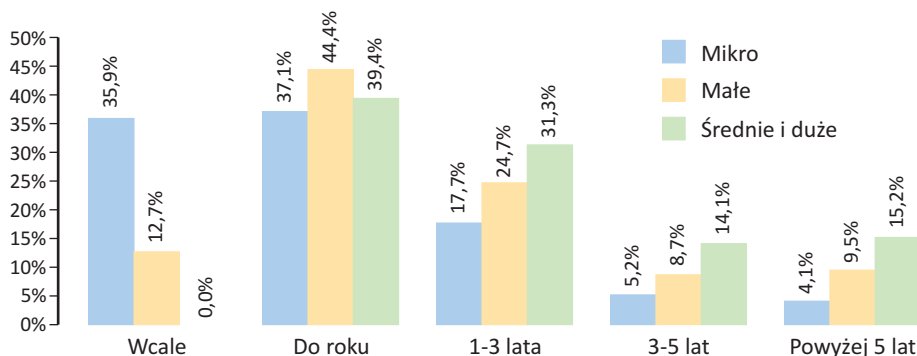
Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość, wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów. Jest ono jasnym określeniem pożądanego stanu przyszłego i terminu jego osiągnięcia oraz z ustaleniem działań niezbędnych do osiągnięcia tego stanu, który nie mógłby pojawić się naturalną kolejną rzeczą (Strategiom, 1999, s. 416). 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 rysunku 20 można zauważyć także pewną prawidłowość, że im firmy są mniejsze, tym dla większego odsetka z nich przyszłość nie służy do pomiaru aspiracji i dążeń związanych z ich przyszłym rozwojem. Dotyczy to co piątej firmy z grupy mikro (23%), co dwudziestej małej firmy (5,5%) oraz co setnej średniej i dużej (1%).

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

Rysunek 20. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach różnej wielkości

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 (McKena E., Beech N., 1997). Planowanie zasobów ludzkich dostarcza cennej informacji dla działań związanych z selekcją, szkoleniami, narodami itp. W planach odnośnie zatrudnienia dominuje w badanych firmach niezależnie od ich wielkości perspektywa krótkoterminowa, tj. jednego roku (rys. 21). 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 małych firm (44,4%) planuje wielkość zatrudnienia w perspektywie jednego roku. Planów wobec personelu nie ma z kolei największy odsetek firm mikro (35,9%).

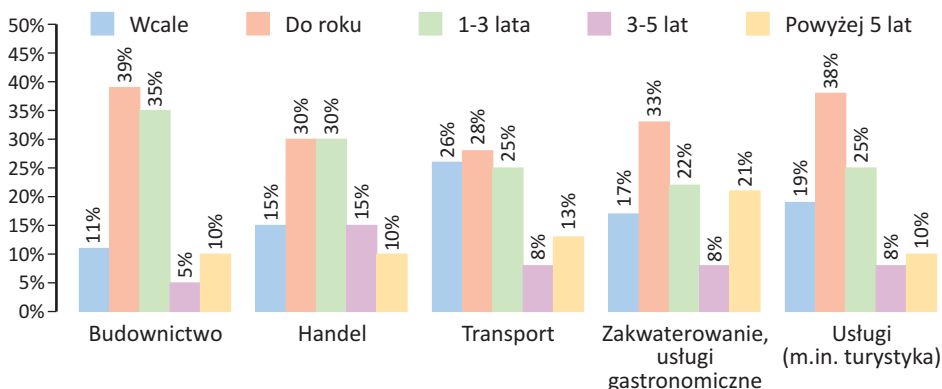
Na rysunku 22 przedstawiono, w jakiej perspektywie czasowej badane firmy z różnych sektorów planują charakter i rodzaj działalności. Dokonując analizy planowania, w badanych firmach, pod kątem sektora, w którym działają, można stwierdzić, że największy odsetek (21%) firm z sektora zakwaterowania i usług gastronomicznych, rodzaj i charakter działalności planuje w dłuższej perspektywie, tj. powyżej pięciu lat. Natomiast sektor handlu dominuje w grupie firm planujących w perspektywie nieco krótszej, tj. od trzech do pięciu lat (15%).

Rysunek 21. Perspektywa czasowa planowania zatrudnienia w firmach różnej wielkości

Z kolei najwięcej firm z sektora budownictwa i usług planuje w krótkookresowo, tj. w perspektywie 1 roku (stosownie 39% i 38%). Natomiast co czwarta firma (26%) związana z transportem 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 ($\chi^2=75,016$; $p<0,0000$).

Biorąc pod uwagę planowanie odnośnie personelu dominujące znaczenie w firmach ma planowanie krótkookresowe (rys. 23). Dotyczy to szczególnie firm związanych z budownictwem, gdzie połowa (50%) planuje kadry w perspektywie 1 roku. Perspektywa krótkookresowa odnośnie planowania kadr dominuje także w firmach z sektora zakwaterowania i usług gastronomicznych, usług oraz handlu (stosownie 41%, 40%, oraz 33%). Dłuższą perspektywę – od jeden do trzech lat w planowaniu zatrudnienia deklaruje najwięcej firm z sektora budownictwa. Stanowią one 27% firm ze swojej grupy. W podobnej perspektywie planuje także nieznacznie mniej firm z sektora handlu (22%) oraz z sektora usług (18%). Natomiast prawie co dziesiąta firma z sektora handlu (9%), co dwunasta z sektora transportu (8%) oraz tylko co szesnasta z sektora zakwaterowania i usług gastronomicznych planuje swoje kadry w perspektywie pięciu lat.

Rysunek 22. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach z różnych sektorów

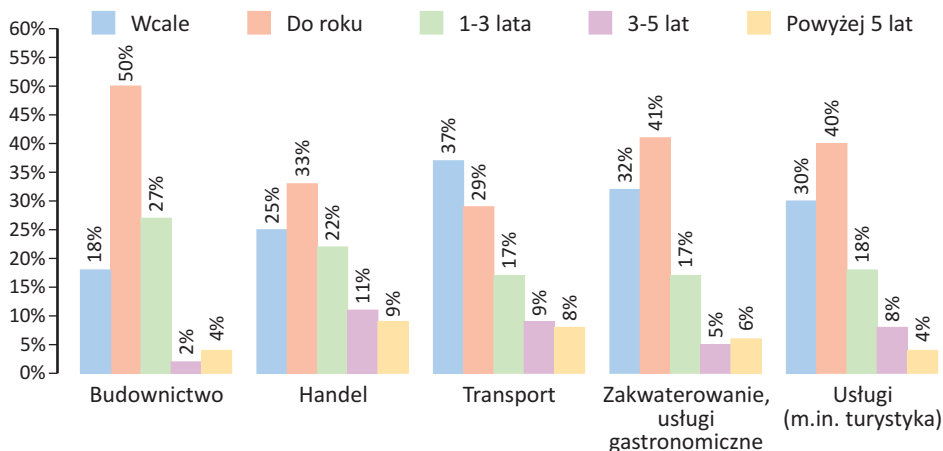


Analizując, jak firmy planują rodzaj i charakter usług oraz robią plany odnośnie swojego personelu, można stwierdzić fakt, iż większy odsetek firm z każdego sektora nie robi wcale planów odnośnie swoich zasobów kadrowych w porównaniu do planowania rodzaju i charakteru działalności (por. rys 22 i 23).

Być może ze względu na coraz bardziej rosnące wymagania klientów, zwiększającą się konkurencyjność na rynku oraz szybki postęp techniczny i technologiczny, firmy starają się nadążyć za zmianami w otoczeniu nie podejmując wcale ryzyka związanego z przewidywaniem i kształtowaniem przyszłości (zob. Matczewski, 1999, 289-333). Efektem tego jest zmiana perspektywy planowania z długookresowego na krótkookresowy.

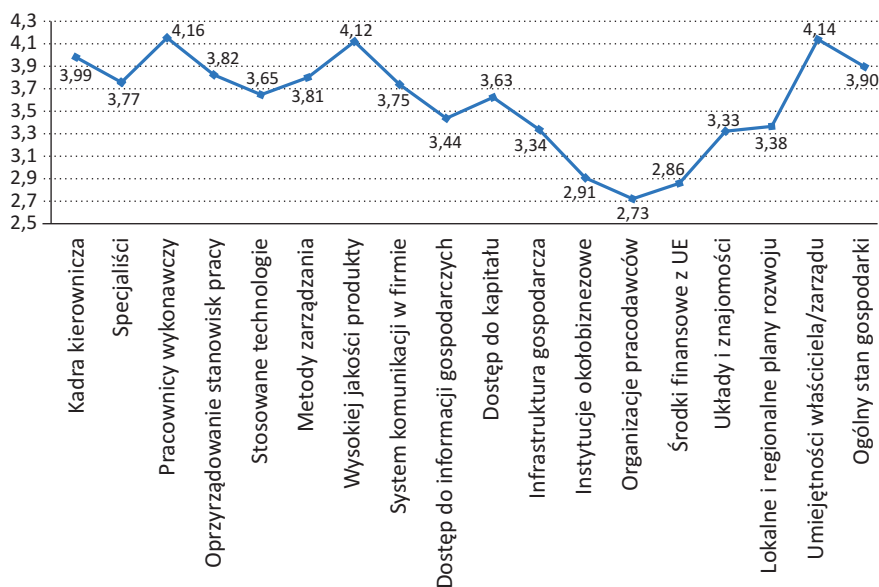
W literaturze przedmiotu powszechnie prezentuje się przekonanie, że sukces zależy od przyciągnięcia i zatrzymania wspaniałych ludzi (O'Reilly, Pfeffr, 2006).

Rysunek 23. Perspektywa czasowa planowania zasobów ludzkich w firmach z różnych sektorów



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 i kompetencje pracowników ($M = 4,16$), następnie właściciela lub zarządu ($M = 4,14$), duże znaczenie mają też kompetencje kadry kierowniczej ($M = 3,99$) oraz wysokiej jakości produkty ($M = 4,12$), jak też ogólny stan gospodarki ($M = 3,9$). Zilustrowane jest to na rysunku 24. Na podstawie tam przedstawionych danych można stwierdzić, że

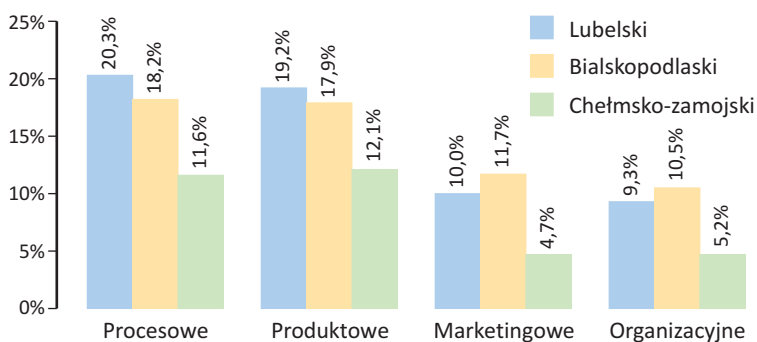
Rysunek 24. Czynniki wpływające na sukces firmy



badani pracodawcy są bardzo przekonani o istotnym znaczeniu zasobów ludzkich w sukcesie firmy. Zbliżoną wagę do grupy tak zwanych czynników miękkich – związanych z kompetencjami zasobów ludzkich, przedsiębiorcy przypisują: oprzyrządowaniu stanowiska pracy ($M = 3,82$), systemowi komunikacji w firmie ($M = 3,75$) oraz dostępowi do kapitału ($M = 3,63$). Natomiast ich zdaniem w mniejszym stopniu na sukces firmy wpływają takie czynniki jak: organizacja pracodawców ($M = 2,73$), instytucje około biznesowe ($M = 2,91$) czy środki finansowe z UE. 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.

Co szósta działająca na terenie województwa lubelskiego firma, tj. 17,2% badanych, wprowadziła w ciągu 12 miesięcy od chwili badania innowacje procesowe. Zbliżony odsetek ankietowanych firm wprowadził innowacje produktowe (16,8%). Natomiast mniej niż jedna dziesiąta badanych, w celu poprawy konkurencyjności, zwiększenia zysków itp. wprowadziła innowacje marketingowe i organizacyjne (odpowiednio 8,9% i 8,4%).

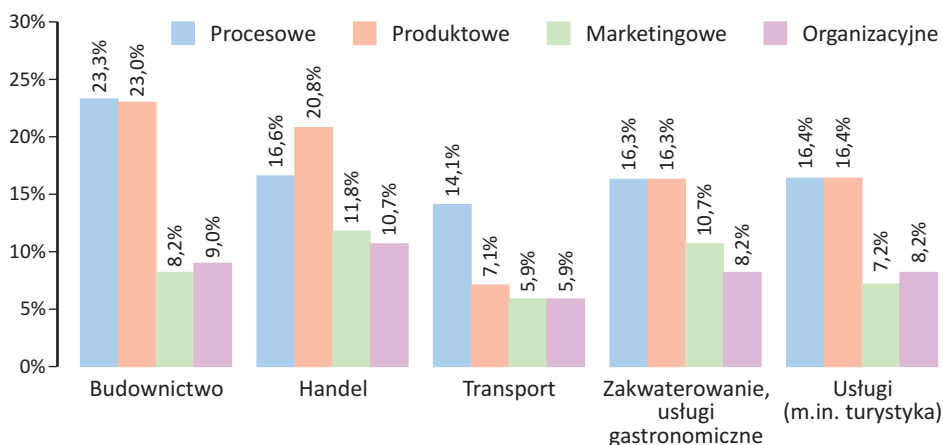
Rysunek 25. Wprowadzone innowacje w firmach działających w zależności od subregionu



Najwięcej innowacyjnych firm prowadzi działalność gospodarczą w subregionie lubelskim. Co piąta (20,3%) wprowadziła w latach 2007 i 2008 innowacje procesowe. Zbliżony odsetek firm, tj. 19,2% wprowadził innowacje produktowe. Natomiast co dziesiąta działająca na terenie subregionu lubelskiego wprowadziła innowacje marketingowe (10%) oraz organizacyjne (9,3%). Najmniej innowacyjne firmy działają na terenie subregionu chełmsko – zamojskiego. W ich przypadku nieco więcej, niż co dziesiąta firma, wprowadziła innowacje procesowe (11,6%) oraz produktowe (12,1%). Natomiast tylko co dwudziesta zaimplementowała innowacje marketingowe (4,7%) oraz organizacyjne (5,2%). Zilustrowano to na rysunku 25, zaś na rysunku 26 przedstawiono działalność innowacyjną firm w aspekcie sekcji PKD.

Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 26 można stwierdzić, że najbardziej innowacyjnymi firmami w aspekcie innowacji procesowych i produktowych są firmy z sekcji budownictwa. Prawie co czwarta firma wprowadziła

Rysunek 26. Działalność innowacyjna firm z różnych sekcji PKD



w przeciągu ostatnich 12 miesięcy od badania innowacje procesowe (23,3%) oraz produktowe (23%). Te dwa rodzaje innowacji dominowały w pozostałych sekcjach badanych firm, tj. sekcji handlu, transportu, zakwaterowania i usług gastronomicznych oraz usług. Pod względem innowacji marketingowych najaktywniejszymi okazały się w tym zakresie firmy z sekcji handlu oraz zakwaterowania i usług gastronomicznych (odpowiednio 11,8% i 10,7% firm z tych sekcji wprowadziło innowacje marketingowe). Firmy handlowe też były najaktywniejsze przy wprowadzaniu innowacji organizacyjnych. Uczyniło to 10,7% firm z sekcji handlu.

13. Wpływ czynników psychologicznych dotyczących wnętrza przedsiębiorstwa na jego aktualną i prognozowaną kondycję ekonomiczną

Różnorodne czynniki wpływające na działalność przedsiębiorstwa w teorii zarządzania dzielone są na te należące do otoczenia zewnętrznego oraz te, które oddziałują od wnętrza firmy. Wiele czynników wewnętrznych związanych jest z ludźmi, zarówno pracownikami, jak i osobami właściciela i kadry zarządzającej. Właśnie tym czynnikom poświęcono w niniejszych badaniach wiele uwagi poszukując związku pomiędzy nimi, a kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw.

Analizie poddane zostały: skłonność osoby zarządzającej do ryzyka, kultura organizacyjna, przywiązanie pracowników do firmy, stosunek osoby zarządzającej do pracowników oraz typ przywództwa w organizacji. Opis teorii i metod badawczych zastosowanych w celu pomiaru ww. zmiennych znajduje się w części metodologicznej niniejszego opracowania.

Na użytek niniejszej części monografii wyjaśnienia wymaga termin „kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa”. W związku z ograniczeniem zastosowanej metody kwestionariuszowej oraz poufnością zbieranych danych posłużono się mocno uproszczonym rozumieniem tego terminu odnosząc go do dokonanej i prognozowanej zmiany obrotów przedsiębiorstwa. Uznano, iż wzrost obrotów świadczy o jego rozwoju, zaś spadek o pogarszającej się sytuacji. Posłużono się również kategorią „bez zmian”. Zbierane w ten sposób deklaracje menedżerów są oczywiście bardzo ogólne. Do ich uszczegółowienia potrzeba byłoby zastosowania odpowiednich wskaźników, np. z rodziny DuPonta, na co jednak przyjęte w badaniach metody ani tajemnica przedsiębiorstwa nie pozwalały. Na podstawie deklaracji respondentów podzielono badane firmy na trzy kategorie przedstawione w tabeli 3.

W grupie oznaczonej jako „wzrost” znalazły się firmy, które w roku 2008 w stosunku do roku poprzedniego odnotowały wzrost obrotów lub ich obroty nie zmieniły się i jednocześnie prognozowały wzrost obrotów na koniec roku 2009 w stosunku do końca roku 2008. Analogiczną zasadę przyjęto w pozostałych grupach. Grupa „wzrostowa” to grupa firm o dobrej i bardzo dobrej kondycji ekonomicznej. Na przeciwnym biegunie znajduje się grupa „spadkowa” o kiepskiej

i pogarszającej się sytuacji rynkowej. Pomiędzy nimi znajduje się grupa „stabilizacyjna” złożona z firm, których obroty nie uległy i według prognoz ich menedżerów w najbliższym czasie nie ulegną zmianie.

Tabela 3. Podział badanych przedsiębiorców na grupy według kondycji ekonomicznej wyrażonej za pomocą dokonanej i prognozowanej zmiany rocznych obrotów¹⁵

Nazwa grupy	Obroty 2008	Obroty 2009	Liczebność	%
WZROST	wzrost bez zmian	wzrost	289	30,71%
STABILIZACJA	bez zmian	bez zmian	480	51,01%
SPADEK	spadek bez zmian	spadek	172	18,28%

13.1. Skłonność do ryzyka

Skłonność do ryzyka potraktowano jako indywidualną dyspozycję osoby zarządzającej firmą do podejmowania decyzji obciążonej większym lub mniejszym prawdopodobieństwem osiągnięcia zamierzonego skutku. Wynik końcowy uzyskany z kilku twierdzeń kwestionariuszowych zawierał się w przedziale od 0 do 1, gdzie 0 oznacza skrajną awersję, a 1 skrajną skłonność do ryzyka.

Uzyskana w ten sposób średnia dla całej badanej próby ($N = 1345$) wyniosła 0,38, a odchylenie standardowe 0,16. Oznacza to, że 68% wyników uzyskanych przez respondentów mieści się w przedziale od 0,22 do 0,54. Należy zatem zwrócić uwagę, że zdecydowana większość menedżerów przedsiębiorstw działających w województwie lubelskim cechuje się stosunkowo niską skłonnością do ryzyka (wysoką awersją). Wielu autorów opracowań dotyczących zarządzania wskazuje, iż optymalnym wynikiem jest wartość nieznacznie przekraczająca 0,5. Konstatacja taka wynika z natury samej działalności gospodarczej, której ryzyko jest nieodłącznym elementem. Zbyt zachowawcze działania w biznesie prowadzą do niewykorzystywania szans i ograniczania rozwoju firmy z powodu obawy o niepowodzenie. Z kolei nadmierna skłonność do ryzyka może spowodować na przedsiębiorstwo kłopoty wynikające z zaangażowania w przedsięwzięcia o niskim prawdopodobieństwie uzyskania dochodów przewyższających poniesione nakłady.

Uzyskane wyniki świadczą zatem o raczej zachowawczym charakterze lubelskich przedsiębiorców. Współczynnik skłonności do ryzyka powyżej 0,5 osiąga jedynie ok. 20% badanych menedżerów. Tak niski wynik może być spowodowany doznanymi niepowodzeniami, brakiem wiary we własne siły, ale także trzeźwą oceną pozycji rynkowej i możliwości ekspansyjnych własnej firmy. Brak wystarczających zasobów może w znacznym stopniu ograniczać podejmowanie przedsięwzięć ryzykownych, gdyż w przypadku niepowodzenia, funkcjonowanie firmy byłoby poważnie zagrożone. Z kolei w firmach o bogatych zasobach i bardzo

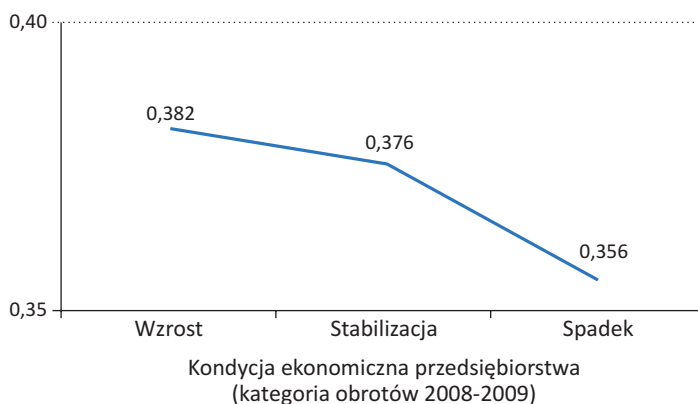
¹⁵ Podział zaprezentowany w tabeli nie obejmuje całej grupy badawczej. Wyodrębniono tylko te przedsiębiorstwa, które tworzyły najbardziej wyraziste typy.

dobrej kondycji ekonomicznej inicjatyw ryzykownych może być więcej, gdyż ewentualne ich fiasko nie jest dla przedsiębiorstwa aż tak bardzo szkodliwe.

Niezależnie od przyczyn, niski wynik w zakresie tej zmiennej może w pewnym stopniu wyjaśniać przekonanie zdecydowanej większości osób badanych o tym, iż nie osiągną korzyści związanych z organizacją w Polsce mistrzostw Europy w piłce nożnej, o czym mowa jest szerzej w osobnym punkcie niniejszej pracy. Decyzja o zaangażowaniu się w przedsięwzięcia realizowane w miastach i regionach, w których odbędą się mecze turniejowe wymaga z pewnością poniesienia sporych nakładów i jest obarczona dość dużym ryzykiem niepowodzenia.

Na przekór jednak teorii, w naszych badaniach nie wykryto istotnego związku pomiędzy indywidualną skłonnością do ryzyka menedżera a kondycją ekonomiczną firmy. Wprawdzie dane układają się w zależności zgodne z teorią, co pokazano na rysunku 27, to jednak nie są one na tyle istotne, aby można było na ich podstawie wyprowadzać wnioski.

Rysunek 27. Indywidualna skłonność do ryzyka menedżerów pracujących w firmach o różnej kondycji ekonomicznej



Stwierdzono również, że o 17 punktów procentowych więcej firm, których menedżerowie znajdują się w grupie osób o wysokiej skłonności do ryzyka (wynik powyżej 1 odchylenia standardowego, czyli ponad 0,54) zalicza się do grupy wzrostowej niż spadkowej. Również jednak i ten wynik nie pozwala na sformułowanie wniosku o istotnej zależności, chociażby dlatego, że w grupie firm „wzrostowych” jednakowa ilość menedżerów posiada niską i wysoką skłonność do podejmowania ryzyka. Bardzo podobny wynik uzyskano także w grupie firm „spadkowych” i o ustabilizowanej sytuacji.

Indywidualna skłonność menedżera do podejmowania ryzyka nie jest więc determinantą kondycji ekonomicznej firmy.

13.2. Przekonania na temat pracowników i styl przywództwa

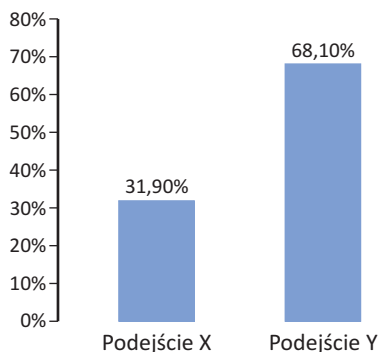
Kolejnymi czynnikami dotyczącymi osoby zarządzającej przedsiębiorstwem, które uwzględniono w badaniach, były ujęte w ramach teorii X i Y McGregora przekonania na temat natury pracowników oraz styl przywództwa transformacyjnego bądź transakcyjnego rozumiany na gruncie teorii Burnsa rozwiniętej przez Bassa i Avolio. Opis tych teorii znajduje się w metodologicznej części książki.

Menedżer reprezentujący typ X przekonania o swoich pracownikach uważa, iż są oni z natury leniwi, nie lubią pracować i unikają pracy zawsze, gdy tylko jest to możliwe. Dlatego też należy zmuszać ich do pracy, gdyż jedynie obawa przed karą może ich skłonić do zaangażowania się w realizację celów organizacyjnych. Menedżer o przeciwnym nastawieniu (typ Y) zakłada, iż pracownicy potrafią z własnej inicjatywy dążyć do realizacji celów organizacji i osiągać je w sposób pomysłowy i kreatywny. Są w stanie zaakceptować odpowiedzialność za własne działania oraz ponosić ich konsekwencje, natomiast bardziej, niż kary, motywują ich nagrody możliwe do osiągnięcia dzięki dobremu wykonaniu powierzonych zadań.

Z typem przekonań o pracownikach związany jest styl przywództwa (zarządzania). Lider transakcyjny traktuje relację z pracownikami jako kontrakt, który zakłada pozytywne wzmocnienie (nagrodę) za wykonanie pracy zgodnie ze swoimi poleceniami, zaś bodziec negatywny (kara) jest naturalną konsekwencją popełnionego błędu lub nienależycie wykonanej pracy. Podejście takie opiera się na motywacji zewnętrznej. Lider transformacyjny natomiast bazuje na zaangażowaniu członków grupy wyzwalanym bez udziału wzmocnień pozytywnych, czyli przy udziale motywacji wewnętrznej. Stara się ją wzbudzić poprzez dawanie przykładu, inspirowanie pracowników, pokazywanie możliwych nowych rozwiązań, stymulowanie ich rozwoju itp.

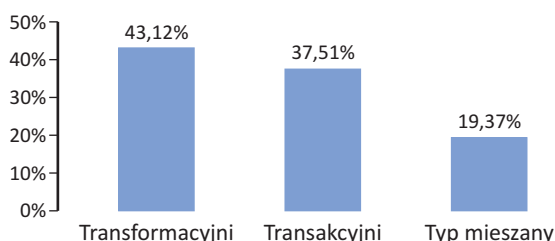
Uzyskane wyniki badań wskazują, iż wśród lubelskich przedsiębiorców przeważają kierownicy o podejściu Y. Takie przekonania zadeklarowało 905 osób (68,1% badanej próby), podczas gdy podejście X bliższe jest 424 osobom (31,9%) (rys. 28). Tak duża różnica, potwierdzona istotnym wynikiem testu chi kwadrat dowodzi, iż większość badanych menedżerów ma pozytywne przekonania co do natury swoich pracowników.

Rysunek 28. Przekonania menedżerów o naturze swoich pracowników



Jeśli chodzi o typ przywództwa, to lubelscy menedżerowie w większości należą do typu transformacyjnego (43,12%). Na drugim miejscu znajdują się przywódcy transakcyjni (37,51%). 19,37% badanych osób uzyskało wyniki pozwalające na przyporządkowanie ich do trzeciego możliwego rodzaju przywództwa – mieszanego, które według Bassa i Avolio jest nieefektywną próbą zapanowania nad pracownikami, skazaną na niepowodzenie z powodu niekonsekwentnych metod kierowania. Uzyskana różnica pomiędzy liczebnościami poszczególnych typów jest istotna statystycznie (chi kwadrat, $p < 0,05$). Większość respondentów stara się więc traktować swoich pracowników w sposób partnerski, stwarzając im warunki do ujawniania własnych zdolności, kreatywności i zaangażowania wynikającego z motywacji wewnętrznej. Jest to wynik spójny z poprzednio omówionym tematem – przekonaniem badanych o dobrej naturze swoich pracowników.

Rysunek 29. Typy przywództwa reprezentowane przez lubelskich menedżerów



Autorzy teorii, z których zaczerpnięto koncepcje natury pracownika i typu przywództwa wskazywali, iż jedne typy są mniej lub bardziej skuteczne od innych. W nowszych koncepcjach zarządzania panuje przekonanie, iż efektywny typ przywództwa i przekonania o naturze pracowników powinien być adekwatny do nich samych. Nie istnieje zatem typ jednoznacznie lepszy czy gorszy, a skuteczny menedżer to taki, który potrafi dostosować swoje działania do charakteru zadań, sytuacji i pracowników, którymi zarządza. Pogląd ten uzyskał niejako potwierdzenie w niniejszych badaniach, gdyż nie wykryto istotnych związków pomiędzy charakterystykami badanych menedżerów dotyczących typu przekonań o pracownikach (X bądź Y) i typu przywództwa (transakcyjne bądź transformacyjne), a kondycją ekonomiczną zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

Korelacja pomiędzy wynikiem uzyskanym w zakresie przekonań o naturze pracownika a kondycją ekonomiczną przedsiębiorstwa jest nieistotna i bardzo bliska zeru, a w każdej grupie (wzrost/stabilizacja/spadek) rozkład typów X, Y jest podobny. Kilkoprocentowe różnice nie stanowią istotnej przesłanki dla wyciągania wniosków.

Podobnie jest w przypadku typu przywództwa. Korelacja (τ Kendalla) wyniku mierzonego na kontinuum pomiędzy typem transformacyjnym i transakcyjnym a kategorią obrotów firmy jest wprawdzie istotna, ale według klasyfikacji Guilforda nikła (siła związku 0,07). Warto może zwrócić jednak uwagę, że w grupie przedsiębiorstw notujących wzrost dochodów więcej jest menedżerów reprezentujących typ transakcyjny (41%), niż transformacyjny (39%), co stanowi wynik odwrotny, niż w całej populacji. W grupie „spadkowej” jest natomiast odwrotnie.

Należy do niej 31% liderów transakcyjnych i 52% transformacyjnych, co stanowi największe zaobserwowane odchylenie od wyników dla całej populacji. Powyższe wyniki mogłyby sugerować, że liderzy transakcyjni uzyskują lepsze wyniki w zarządzaniu przedsiębiorstwami, niż ich transformacyjni koledzy. Inny kierunek analiz jednak tylko w niewielkim zakresie potwierdza to przypuszczenie. Wśród przedsiębiorstw kierowanych przez liderów transakcyjnych jest o 7 pkt. procentowych więcej tych, które osiągają wzrosty obrotów i o 5 pkt. procentowych mniej „spadkowych”, niż w grupie firm kierowanych przez menedżerów transformacyjnych. Jest to jednak tylko kilkuprocentowa różnica w porównaniu z wynikami dla całej populacji.

Należy zatem stwierdzić, iż kolejne, po skłonności do ryzyka, czynniki charakteryzujące menedżerów nie mają istotnego związku z kondycją zarządzanych przez nich podmiotów.

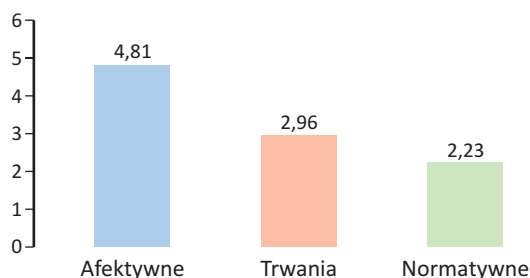
13.3. Przywiązanie pracowników do organizacji

Przywiązanie do organizacji w koncepcji Meyera i Allen, mówiąc ogólnie, oznacza zespół powodów, dla których ludzie kontynuują swoją pracę właśnie w tej organizacji. Powody te autorzy koncepcji podzielili na trzy typy wyróżniając przywiązanie afektywne (pracuję, bo chcę i jest mi tu dobrze), przywiązanie trwania (pracuję, bo muszę i nie mam lepszej alternatywy) i przywiązanie normatywne (pracuję, bo powinienem, gdyż dużo tej firmie zawdzięczam). Literatura przedmiotu dostarcza danych, na podstawie których można twierdzić, iż najlepsze wyniki osiągają organizacje, w których pracownicy charakteryzują się pierwszym wymienionym typem przywiązania. Następny w kolejności jest typ normatywny, a jako najmniej korzystny uznawany jest typ trwania. Sposób rozumienia każdego typu przedstawiono w części metodologicznej niniejszej pracy.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę, iż wyniki omawianej zmiennej pochodzą od osób zarządzających, którzy wyrażali własne opinie na temat rodzaju przywiązania do organizacji swoich pracowników. Nie jest to zatem stricte pomiar przywiązania pracowników do firmy, lecz raczej pomiar tego, co o tym przywiązaniu sądzą menedżerowie. Przyjmując jednak, że badani znają dobrze swoich pracowników i nastroje panujące wśród załogi, można założyć, że uzyskane wyniki, może w mniejszym stopniu co do nasilenia poszczególnych typów, niż w odniesieniu do proporcji pomiędzy nimi, odzwierciedlają poglądy samych zatrudnionych.

Badani menedżerowie twierdzą, że głównymi powodami, dla których pracownicy świadczą pracę w ich firmach są powody zaliczone do przywiązania afektywnego. Znacznie mniejszą rolę odgrywa przywiązanie trwania i jeszcze mniejszą przywiązanie normatywne. Wszystkie różnice pomiędzy poszczególnymi typami są istotne statystycznie ($p < 0,01$). Zależności te przedstawia rysunek 30. Warto zwrócić uwagę, iż typ afektywny wyraźnie dominuje nad dwoma pozostałymi, które uzyskują zbliżone do siebie średnie liczby punktów.

Rysunek 30. Typ przywiązania pracowników do organizacji w opinii ich menedżerów (podział 10 pkt. pomiędzy trzy typy)

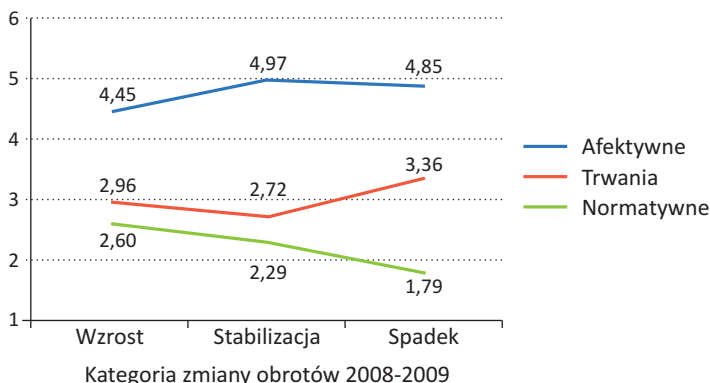


Uzyskane wyniki oznaczają, że statystyczny pracownik, wśród wielu powodów, dla których nadal świadczy pracę w dotychczasowej firmie, na pierwszym miejscu stawia powody związane z motywacją wewnętrzną. W dalszej kolejności skłania go do tego brak lepszych alternatyw i obawa o to, czy znajdzie i poradzi sobie w nowym miejscu. Niemal równie ważnym powodem jest poczucie powinności wobec swojego pracodawcy, które może wynikać z wdzięczności za zatrudnienie, za okazaną pomoc, za odstąpienie od kary, za wspieranie rozwoju zawodowego itp.

Powyższa sytuacja, generalnie rzecz biorąc, jest korzystna dla lubelskich firm. Posiadanie pracowników wewnętrznie zmotywowanych do świadczenia pracy, czujących się dobrze w organizacji i będących jej wdzięcznymi, stanowi bardzo duży atut pod warunkiem, że ich zasoby są skutecznie wykorzystywane w zwiększaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Analizując uzyskane wyniki bardziej szczegółowo można jednak mieć co do spełnienia tego warunku wątpliwości. Okazuje się, że afektywny typ przywiązania dominuje w każdej grupie firm wyróżnionych ze względu na kondycję ekonomiczną (rys. 31). Z pobudek głównie wewnętrznych pracownicy świadczą pracę również w przedsiębiorstwach „spadkowych”, co oznacza, że ich potencjał nie jest umiejętnie wykorzystywany.

Rysunek 31. Typ przywiązania pracowników do organizacji w opiniach menedżerów firm o różnej kondycji ekonomicznej



Co ciekawe, w przedsiębiorstwach „wzrostowych” nasilenie przywiązania afektywnego jest istotnie niższe ($p < 0,05$), niż w firmach, w których nie notuje się ani wzrostów ani spadków.

Bardziej wyraźne zależności pomiędzy firmami zróżnicowanymi ze względu na kategorię obrotów dostrzec można w zakresie przywiązania normatywnego i przywiązania trwania. Nasilenie powodów świadczenia pracy związanych z brakiem lepszych alternatyw jest znacząco wyższe ($p < 0,02$) w przedsiębiorstwach, które notują spadki obrotów, niż w firmach o ustabilizowanej sytuacji. Istotnych różnic w tym zakresie nie zaobserwowano natomiast pomiędzy firmami „wzrostowymi” a „stabilnymi” i „wzrostowymi” a „spadkowymi”. Z pewną ostrożnością można powiedzieć, iż większe nasilenie przywiązania typu trwania występuje w firmach o gorszej kondycji ekonomicznej. Oznacza to, że firmy, których pracownicy wykazują zewnętrzną motywację do pracy i brak autentycznego zaangażowania w sprawy organizacji radzą sobie gorzej na rynku, niż firmy, w których tego typu postawy wśród pracowników są mniej rozpowszechnione. Wniosek ten nie uzyskał jednak potwierdzenia w analizach korelacyjnych (τ Kendalla). Wprawdzie kierunek zależności korelacyjnej jest z nim zgodny, to jednak siła tego związku jest niska i nieistotna statystycznie. Należy zatem zauważyć, że nasilenie przywiązania typu trwania w grupie wewnętrznych czynników psychologicznych wpływających na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa nie zajmuje dominującej pozycji, a raczej trzeba je traktować jako zmienną pomocniczą.

Istotniejsze prawidłowości widoczne są w przypadku przywiązania normatywnego. Jest ono znacząco niższe ($p < 0,02$) w firmach „spadkowych” niż w „stabilnych” i „wzrostowych”. Pomiedzy przedsiębiorstwami notującymi wzrosty obrotów a „stabilnymi” widoczna na rysunku 31 różnica punktowa jest zbliżona do istotnej statystycznie ($p = 0,09$). Analiza korelacyjna (τ Kendalla) ujawnia istotny, choć słaby, związek pomiędzy omawianym typem przywiązania a kondycją ekonomiczną przedsiębiorstwa ($\tau = 0,14$). Oznacza to, że im większe nasilenie przywiązania normatywnego prezentują pracownicy, tym firma znajduje się w lepszej sytuacji ekonomicznej. Może być to spowodowane specyficzną relacją wymiany, jaka zachodzi pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Poczucie powinności i poczucia obowiązku względem swojego zakładu pracy jest w tym przypadku motywowane chęcią odwzajemnienia się pracownika za okazaną przez firmę pomoc. Uzyskany w badaniach wynik może zatem skłaniać do sformułowania wniosku, iż firmom, które inwestują w pracowników, okazują im pomoc i życzliwość, działania takie po prostu się opłacają, gdyż w zamian otrzymują lojalność i zaangażowanie załogi. Taka specyficzna relacja sprzyja lepszej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Warto jednak pamiętać, że uzyskany współczynnik korelacji pomiędzy omawianymi zmiennymi oraz różnice punktowe w tym zakresie pomiędzy firmami będącymi w różnej sytuacji nie są na tyle duże, aby można było uznać przywiązanie normatywne za czynnik istotnie decydujący o sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na charakterystyczny dla firm spadkowych układ nasilenia typów przywiązania (rys. 31). Różnica pomiędzy typem trwania a typem normatywnym na korzyść tego pierwszego jest w tych firmach znacznie większa, niż w pozostałych, gdzie są one na zbliżonym do siebie poziomie.

Oznacza to, że wśród pracowników firm o pogarszającej się sytuacji, motywy związane z kontynuowaniem pracy z konieczności wynikającej z braku innych lepszych miejsc pracy wyraźnie dominują nad motywami powinnościowymi związanymi z poczuciem wdzięczności względem pracodawcy. Wydaje się zatem, że proces zmiany postaw pracowniczych względem swojego zakładu pracy w tych firmach mógłby istotnie wesprzeć działania służące poprawie sytuacji rynkowej.

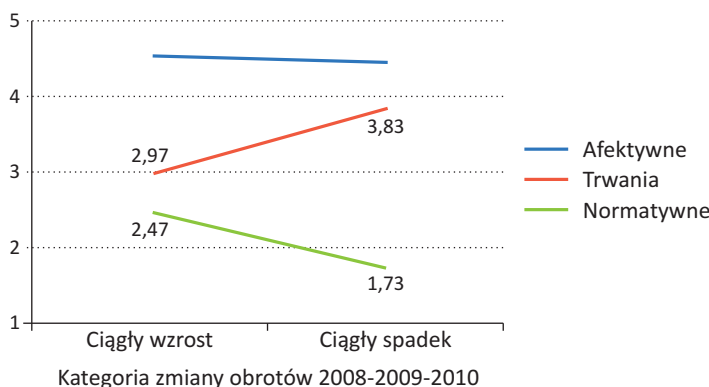
Powyższe wnioski jeszcze wyraźniej można zaobserwować dzieląc badane firmy na podstawie aktualnych i prognozowanych zmian obrotów na dwie grupy według poniższej tabeli.

Tabela 4. Podział badanych przedsiębiorców na grupy wg kondycji ekonomicznej wyrażonej za pomocą dokonanej i prognozowanej zmiany rocznych obrotów w perspektywie lat 2008-2010¹⁶

Nazwa grupy	Obroty 2008	Obroty 2009	Obroty 2010	Liczebność
CIĄGŁY WZROST	wzrost	wzrost	Wzrost	127
CIĄGŁY SPADEK	spadek	spadek	spadek	56

Wyniki uzyskane w konsekwencji takiego podziału zaprezentowano na rysunku 32. W firmach „spadkowych” przewaga przywiązania typu trwania nad przywiązaniem typu normatywnego jest jeszcze bardziej wyraźna i istotna statystycznie, niż w przypadku poprzednich analiz w podziale na trzy kategorie przedsiębiorstw. Różnic w zakresie przywiązania afektywnego, podobnie jak w powyższych analizach, nie odnotowano.

Rysunek 32. Typ przywiązania pracowników do organizacji w opiniach menedżerów firm o różnej kondycji ekonomicznej



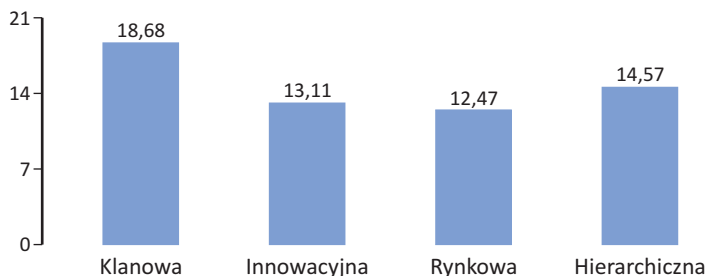
¹⁶ Podział zaprezentowany w tabeli nie obejmuje całej grupy badawczej. Wyodrębniono tylko te przedsiębiorstwa, które tworzyły najbardziej wyraziste typy.

13.4. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna w literaturze przedmiotu, najogólniej mówiąc, ujmowana jest jako zbiór formalnych i nieformalnych reguł, zasad, procedur, symboli itp. kształtujących niepowtarzalny charakter każdej organizacji. Spośród wielu typologii kultury organizacyjnej do badań wybrano koncepcję Cameron i Quinna, w której autorzy wyróżniają cztery typy: kultura klanu, kultura innowacji (w oryginalnym tłumaczeniu kultura adhokracji), kultura rynku i kultura hierarchii. Szczegółowy sposób ich rozumienia opisano w części metodologicznej niniejszego opracowania. W tym miejscu dość powiedzieć, iż w kulturze klanowej szczególny nacisk kładzie się na kształtowanie przyjaznych relacji między ludźmi, w kulturze innowacji najbardziej ceniona jest kreatywność i istnieje duża tolerancja dla ryzyka i niepowodzeń, kultura rynkowa odznacza się silnym zorientowaniem na klienta i zdobywanie rynku, a w kulturze hierarchii szczególne znaczenie mają sformalizowane procedury i pionowe zależności przełożony – podwładny. W każdej organizacji obecne są zazwyczaj wszystkie elementy pochodzące z każdego typu kultury. Firmy różnią się jednak nasileniem cech charakterystycznych dla poszczególnych typów. W naszych badaniach o rodzaj kultury organizacyjnej w danej firmie pytano zarządzających nią menedżerów.

Twierdzą oni, iż najbardziej nasiloną cechą kultur organizacyjnych panujących w ich firmach (zatrudniających powyżej 3 pracowników, $N = 681$) jest klanowość (różnica istotna statystycznie z każdym z pozostałych typów $p < 0,01$). Wynik taki jest spójny z wynikami uzyskanymi w zakresie typów przywiązania do organizacji. Kultura klanowa sprzyja bowiem powstawaniu związku pracownika z firmą typu „pracuję tutaj, bo chcę” (przywiązanie afektywne). Istotnie wyższe nasilenie od kultury innowacyjnej i rynkowej, których poziomy nie różnią się między sobą, zanotowano w przypadku kultury hierarchicznej (rys. 33). Można zatem powiedzieć, iż kultura organizacyjna statystycznego przedsiębiorstwa z woj. lubelskiego składa się przede wszystkim z cech klanowych, następnie hierarchicznych. Cechy dotyczące innowacyjności i nastawienia rynkowego są obecne w najmniejszym stopniu.

Rysunek 33. Natężenie występowania typów kultur organizacyjnych w firmach woj. lubelskiego w opiniach ich menedżerów (60 pkt. do podziału na 4 typy)

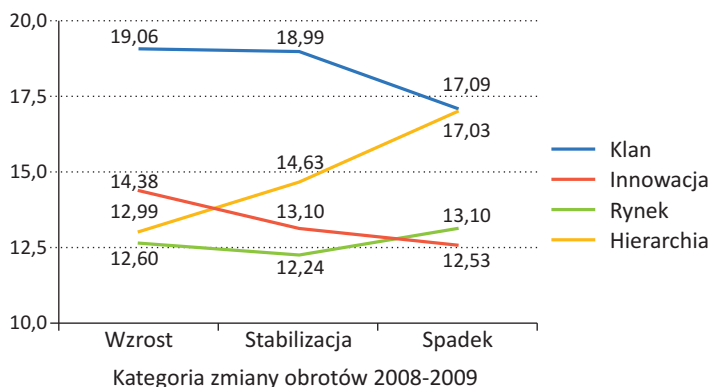


Wydaje się, że układ taki nie jest zbyt korzystny dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Słabo nasilone nastawienie na zdobywanie rynku

i zaspokajanie potrzeb klienta w połączeniu z dbałością o relacje wewnętrzne i zachowywanie ścisłych procedur oznacza, że firma koncentruje swoje wysiłki na działaniu do wewnątrz, a nie na zewnątrz, co grozić może stagnacją lub utratą pozycji rynkowej.

„Statystyczne” przedsiębiorstwo jednak w rzeczywistości nie istnieje. Można to zaobserwować analizując funkcjonowanie firm w podziale na trzy znane ze wcześniejszych analiz kategorie kondycji ekonomicznej (rys. 34).

Rysunek 34. Kultura organizacyjna lubelskich przedsiębiorstw w opiniach zarządzających nimi menedżerów



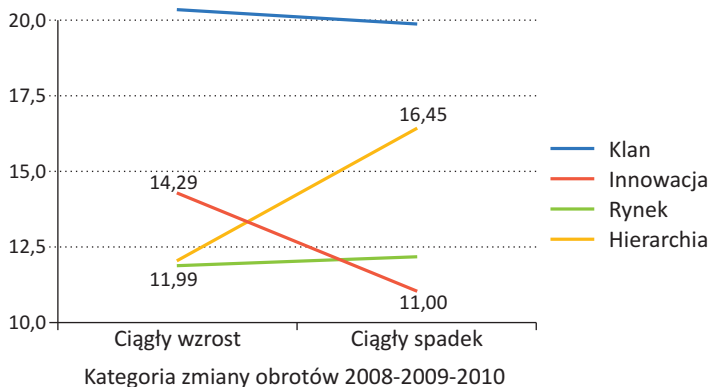
Kultura klanowa dominuje nad innymi typami wyraźnie ($p < 0,01$) w przedsiębiorstwach rozwijających się i o ustabilizowanej sytuacji. W przedsiębiorstwach notujących wzrosty obrotów pozostałe trzy typy kultury organizacyjnej różnią się nieznacznie i można powiedzieć, że są mniej więcej na tym samym poziomie. W firmach o stabilnej sytuacji układ typów jest podobny jak w całej populacji. Kultura hierarchiczna jest istotnie bardziej ($p < 0,01$) nasiloną, niż rynkowa i innowacyjna, co, jak już wspomniano wcześniej, stanowi raczej niekorzystną sytuację. Zupełnie inną od pozostałych charakterystyką typów kultur organizacyjnych odznaczają się przedsiębiorstwa o pogarszającej się kondycji ekonomicznej. Cechy hierarchiczne są w nich równie nasilone, co klanowe, a oba te typy wyraźnie dominują nad pozostałymi, które również wykazują zbliżony do siebie poziom. Możliwe do zaobserwowania na rysunku 34 niższe, niż w dwóch pozostałych grupach nasilenie kultury klanowej jest tylko pozorne i nieistotne statystycznie. Cechą natomiast wyróżniającą tę grupę przedsiębiorstw jest istotnie wyższe ($p < 0,05$) występowanie cech kultury hierarchicznej. Także w analizie korelacyjnej (τ Kendalla) typ ten okazał się istotnie, choć słabo związany z kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw ($\tau = 0,20$). Uzyskany wynik oznacza, że im więcej w przedsiębiorstwach cech kultury hierarchicznej, tym w gorszej sytuacji rynkowej one pozostają. Może być to związane z faktem, że konieczność przestrzegania ścisłych procedur wewnętrznych i duże znaczenie związków podległości przełożony – podwładny ograniczają kreatywność i szybkie reagowanie na zmieniające się wymagania klientów i nową sytuację rynkową. Wpływa to

także na kształtowanie nieprzyjaznego klimatu organizacyjnego działającego negatywnie na motywację i zaangażowanie pracowników w wykonywaną przez nich pracę i osiąganie celów przedsiębiorstwa. Potwierdzają to analizy korelacyjne (rho Spearmana). Korelacja wyniku w zakresie kultury hierarchicznej z wynikiem dotyczącym przywiązania afektywnego wynosi (minus) 0,25, a z przywiązaniem trwania (plus) 0,14. Ten typ kultury ujemnie także koreluje z typem klanowym (0,43) i innowacyjnym (0,42). Oznacza to, że im bardziej nasilona jest kultura hierarchiczna tym słabsze jest afektywne przywiązanie pracowników do firmy, a silniejszy związek typu trwania. Im więcej cech hierarchicznych, tym mniej klanowych i innowacyjnych. Należy zatem stwierdzić, iż hierarchiczna kultura organizacyjna nie sprzyja dobremu prosperowaniu firmy i jest cechą silnie różniącą firmę o dobrej kondycji od tych, które mają kłopoty.

Podobne, choć nie tak silne związki wykazują dane dotyczące kultury innowacji. Największym nasileniem tego typu odznaczają się przedsiębiorstwa „wzrostowe” i jest to poziom istotnie wyższy ($p < 0,05$) od każdej z dwóch pozostałych grup („stabilnej” i „spadkowej”), które z kolei nie różnią się od siebie pod tym względem. Współczynnik korelacji τ Kendalla pomiędzy kondycją ekonomiczną firmy a nasileniem w niej cech kultury innowacyjnej jest istotny statystycznie i wynosi 0,11. Jest to wprawdzie słaba siła związku, ale pokazuje zależność polegającą na tym, że im wyższy poziom cech innowacyjnych w kulturze organizacyjnej, tym radzi sobie ona lepiej na rynku.

Podobnie jak w przypadku typów przywiązania do organizacji, tak i w tym, omawiane zależności są jeszcze bardziej widoczne wówczas, gdy badane firmy podzielimy na dwie grupy uwzględniając dane o ich obrotach w perspektywie lat 2008 – 2010 (patrz. Tabela 4). Prowadząc w ten sposób analizy, zauważyć można brak istotnych różnic pomiędzy firmami „wzrostowymi” i „spadkowymi” w zakresie kultury klanowej i rynkowej oraz istotne zróżnicowanie dotyczące kultury innowacyjnej i hierarchicznej ($p < 0,05$) (rys. 35).

Rysunek 35. Kultura organizacyjna lubelskich przedsiębiorstw w opiniach zarządzających nimi menedżerów



Podsumowując, należy podkreślić, że tym, co różnicuje badane firmy pod względem ich kondycji ekonomicznej, jest nasilenie cech związanych z kulturą

hierarchiczną i innowacyjną. Lepiej na rynku radzą sobie te przedsiębiorstwa, w których zaobserwować można więcej cech świadczących o nastawieniu proinnowacyjnym, kreatywnym i tolerancyjnym dla ryzyka, a mniej cech świadczących o sformalizowanych procedurach, długiej drodze podejmowania decyzji i mocno zaakcentowanych związkach podległości przełożony – podwładny.

Martwić natomiast może słabe zorientowanie prorynkowe i ekspansyjne obecne wśród badanych przedsiębiorstw. Być może jest to jedna z przyczyn braku wiary we własne siły i niepodejmowania inicjatyw mających na celu osiągnięcie korzyści związanych z mistrzostwami Europy w piłce nożnej, o czy mowa jest w oddzielnej części książki.

Trudno natomiast ocenić wysoki poziom cech klanowych obecnych w badanych firmach. Z jednej strony świadczy to o pozytywnym stosunku przełożonych do pracowników, pracowników względem siebie i dbałości o dobre relacje międzyludzkie w środowisku pracy. Ponieważ nie jest to jednak cecha odróżniająca dobrze i słabo prosperujące firmy, nie można określić czy jest ona funkcjonalna czy wręcz przeciwnie. Może być bowiem tak, że koncentracja na wnętrzu organizacji ogranicza wysiłki kierowane w stronę zaspokajania potrzeb klienta, które wyrażają się m.in. poprzez lepszą obsługę, bardziej innowacyjne produkty i usługi czy nastawienie na zdobywanie nowych rynków zbytu.

14. Wpływ mistrzostw Europy w piłce nożnej (Euro 2012) na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa i ich kondycję ekonomiczną

Jednym z trzech istotnych czynników otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw w skali makroekonomicznej, które uwzględniono w badaniach, była perspektywa organizacji w Polsce i na Ukrainie mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku.

Nie sposób zaprzeczyć, iż wydarzenie to będzie miało pośredni bądź bezpośredni wpływ na gospodarkę naszego kraju i kondycję ekonomiczną wielu przedsiębiorstw. Świadczy o tym chociażby liczba i skala inwestycji infrastrukturalnych, których realizacja związana jest z mistrzostwami oraz duża liczba mających przybyć na nie kibiców, których w analizach ekonomicznych należy traktować jako klientów stanowiących odmienny segment rynku zbytu towarów i usług.

W dyskusji publicznej pojawia się jednak wątpliwość o zasięg oddziaływania mistrzostw na gospodarkę i działania przedsiębiorstw. Coraz częściej wygłaszane są opinie, iż wpływ tej imprezy będzie miał raczej charakter lokalny i będzie zauważalny tam, gdzie rozgrywane będą mecze piłkarskie. Uzasadnieniem takiego poglądu jest fakt koncentracji inwestycji infrastrukturalnych (np. budowa stadionów i sieci drogowej) oraz gromadzenie się kibiców korzystających z noclegów, wyżywienia, atrakcji turystycznych i rozrywkowych na terenie i wokół miast – gospodarzy. W związku z tym korzyści ekonomiczne związane z mistrzostwami osiągną głównie firmy właśnie tam działające i mające swoje siedziby. Oczywiście, teoretycznie, każde przedsiębiorstwo, niezależnie od terenu swojej dotychczasowej działalności, może świadczyć usługi i sprzedawać towary w miastach, w których odbywać się będzie turniej. Praktycznie jednak, bariery wejścia na określony lokalny czy regionalny rynek mogą okazać się na tyle duże, że operacja taka staje się nieopłacalna. Do tego typu barier można zaliczyć np. transport i przechowanie ciężkiego sprzętu budowlanego, zaangażowanie lokalnych pracowników lub zapewnienie pobytu pracownikom zamieszkającym poza ewentualnym miejscem świadczenia usług, wynajem i adaptacja lokalu, budowa obiektów hotelarsko – gastronomicznych itp.

Z drugiej jednak strony charakter wielu dziedzin działalności gospodarczej pozwala na świadczenie usług czy prowadzenie handlu niezależnie od miejsca, w którym znajduje się siedziba przedsiębiorstwa. Można tutaj zaliczyć przykładowo

prace projektowe, pośrednictwo w sprzedaży usług turystycznych, działalność poligraficzną, transportową itp. W dziedzinie turystyki, hotelarstwa i gastronomii istotne znaczenie ma również umiejętność zainteresowania kibica – potencjalnego klienta ofertą pochodzącą spoza regionu, w którym rozgrywane będą mecze. Odbywają się one przecież nie codziennie i pomiędzy zawodami, w których bierze udział określona drużyna narodowa jest kilka dni przerwy, w trakcie której istnieje, przynajmniej potencjalna możliwość skorzystania przez kibica z oferty usytuowanej w większej odległości od miasta – gospodarza turnieju.

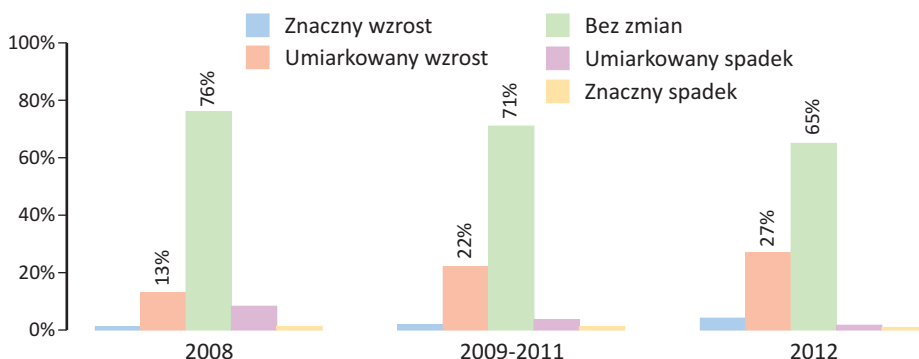
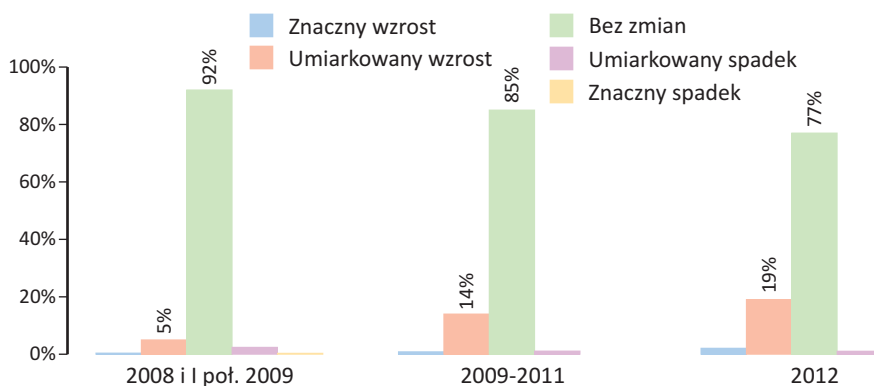
W ramach badań postawiono sobie za cel oszacowanie zakresu wpływu mistrzostw na działalność przedsiębiorstw z województwa lubelskiego na podstawie opinii zarządzających nimi menedżerów i/lub właścicieli. Do badań zaproszono te podmioty, które, przynajmniej potencjalnie, jak wynikało ze wstępnych analiz teoretycznych, mogą być bardziej aniżeli inne podatne na wpływ Euro 2012. Należały do nich firmy działające w dziedzinie budownictwa, handlu, transportu, zakwaterowania i gastronomii oraz usług turystycznych. Przedmiotem badań były opinie przedsiębiorców dotyczące wpływu turnieju na zmianę dochodów ze sprzedaży, zmianę liczby zatrudnionych, podejmowanie działań przygotowawczych w związku z turniejem oraz trwałość ewentualnych zmian w powyższym zakresie. Kluczowym dla oszacowania wpływu turnieju na kondycję ekonomiczną lubelskich przedsiębiorców, co było jednym z głównych celów projektu badawczego, są dwa pierwsze ww. aspekty.

Okazuje się, że różnicowanie geograficzne i branżowe badanych przedsiębiorstw ma w tym przypadku istotny wpływ na opinie ich przedstawicieli, choć ogólne tendencje są w każdej podgrupie podobne. Różnicowania takiego nie zaobserwowano natomiast w przypadku podziału badanych ze względu na wielkość przedsiębiorstw.

Zmiana dochodów ze sprzedaży i stanu zatrudnienia – zdecydowana większość badanych stwierdziła, że w związku z organizacją mistrzostw ani ich dochody ze sprzedaży, ani stan zatrudnienia nie zmieniają się, dając tym samym wyraz swoim opiniom o braku wpływu tej imprezy na działalność ich firm (rys. 36 i 37).

Informacji o powodach formułowania powyższych opinii dostarczyły pogłębione analizy przeprowadzone za pomocą wywiadów grupowych i indywidualnych. Wypowiedzi badanych przedsiębiorców koncentrowały się głównie wokół czterech tematów, w których podkreślano słabość konkurencyjną regionu lubelskiego oraz lubelskich firm. Istotne znaczenie dla badanych osób mają wspomniane powyżej bariery wejścia na inne rynki regionalne oraz obawa, że poniesione w związku z turniejem ewentualne nakłady inwestycyjne nie zwrócą się. Do poruszanych przez przedsiębiorców kwestii należały:

- **Słaba jakość infrastruktury drogowej.** Badani przewidują, że pomiędzy Polską a Ukrainą kibice przemieszczać się będą raczej koleją lub samolotami. Ci natomiast, którzy wybiorą transport samochodowy nie zechcą zatrzymać się w żadnym z miast Lubelszczyzny. Przedsiębiorcy z Chełma podkreślali, że liczyli bardzo na zapowiadaną drogę ekspresową, ale niestety jej nie będzie.
- **Słabość konkurencyjna regionalnych firm.** Badani twierdzą, że nie są w stanie konkurować na ogólnopolskim rynku ze względu na dużą odległość do potencjalnych miejsc wykonywania usług związanych z mistrzostwami oraz na ograniczone własne moce produkcyjne czy usługowe.

Rysunek 36. Wpływ Euro 2012 na zmianę dochodów ze sprzedaży firm w opiniach zarządzających nimi menedżerów¹⁷**Rysunek 37. Wpływ Euro 2012 na zmianę zatrudnienia w firmach w opiniach zarządzających nimi menedżerów**

- **Zbyt krótki okres trwania mistrzostw.** Przedsiębiorcy podkreślają, że mistrzostwa będą trwały zbyt krótko, aby w związku z nimi podejmować jakieś znaczące inwestycje czy zmiany organizacyjne. Podają przykład nowowypbudowanych hoteli, które po zakończeniu turnieju będą miały kłopoty z wypełnieniem miejsc noclegowych.
- **Brak odpowiednich obiektów sportowych.** Na Lubelszczyźnie nie istnieją obiekty, które mogłyby spełniać wymogi międzynarodowych federacji. Z tego względu nie odbywają się tu międzynarodowe zawody ani nie przebywają tu zagraniczne drużyny podczas międzynarodowych turniejów. Brakuje zaplecza pobytowego dla takich drużyn, także jako miejsca przygotowania i pobytu pomiędzy meczami.

Przedsiębiorcy pewne nadzieje wiążą jednak z potencjalnym awansem do mistrzostw drużyn z Białorusi i Rosji (Ukraina jako gospodarz turnieju będzie grać tylko u siebie). Sądzą, że gdyby tak się stało, mogliby więcej zarobić na kibicach

¹⁷ Rysunki 36 i 37 przedstawiają odsetek osób udzielających poszczególnych odpowiedzi.

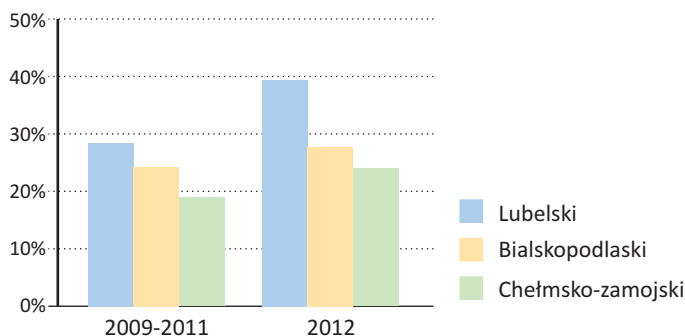
ze wschodnich krajów ościennych przewożąc ich przez nasze terytorium lub goszcząc na noclegach czy oferując wyżywienie.

Analizując dane pokazane na rysunku 36 i 37 można zauważyć dwie wyraźne zależności. Po pierwsze, zarówno w przypadku dochodów ze sprzedaży, jak i zatrudnienia, w miarę „zbliżania się” do turnieju finałowego maleje odsetek osób twierdzących, że nie wywoła on zmian, a rośnie odsetek tych, którzy spodziewają się umiarkowanych, a nawet znacznych wzrostów. Świadczyć to może o tym, iż badani raczej nie wiążą korzyści ekonomicznych wynikających z Euro 2012 z procesem przygotowań do tego turnieju, ale z samym jego przebiegiem. Inaczej mówiąc, liczą zapewne na zyski związane z obsługą kibiców lub drobnymi zleceniami mającymi miejsce tuż przed lub trakcie zawodów (np. noclegi, restauracje i puby, w których można obejrzeć mecze, wycieczki krajoznawcze, transport zorganizowanych grup, mniejsze prace remontowo-budowlane itp.), aniżeli z dużymi zleceniami, których proces realizacji trwa kilka miesięcy bądź lat.

Po drugie, wpływ Euro 2012 respondenci częściej spodziewają się odczuć w przypadku zmiany dochodów ze sprzedaży, niż zmiany stanu zatrudnienia. Można zatem spodziewać się, że ewentualny wzrost dochodów ze sprzedaży związanej z turniejem w niewielkim stopniu przełoży się na wzrost zatrudnienia. Przedsiębiorcy będą chcieli więc ewentualną zwiększoną liczbę zamówień zrealizować przy zaangażowaniu dotychczasowych pracowników. Może wynikać to z obaw o możliwość utrzymania zwiększonego stanu zatrudnienia przez dłuższy czas i z przeświadczenia, że ewentualny wzrost obrotów będzie miał charakter zbyt krótkotrwały, aby ponosić wysiłek i koszty rekrutacji oraz zatrudniania.

Podobne tendencje można zaobserwować w każdym subregionie województwa lubelskiego, choć odsetki menedżerów spodziewających się wzrostów dochodów ze sprzedaży są istotnie różne w poszczególnych obszarach. Najbardziej optymistycznie nastawieni są respondenci zarządzający firmami pochodzącymi z subregionu lubelskiego, a najmniej z okolic Chełma i Zamościa (rys. 38). Podobnie jest w przypadku opinii dotyczących zmian w zatrudnieniu.

Rysunek 38. Prognoza wzrostu dochodów ze sprzedaży firm w związku z Euro 2012 w opiniach zarządzających nimi menedżerów wg subregionów¹⁸

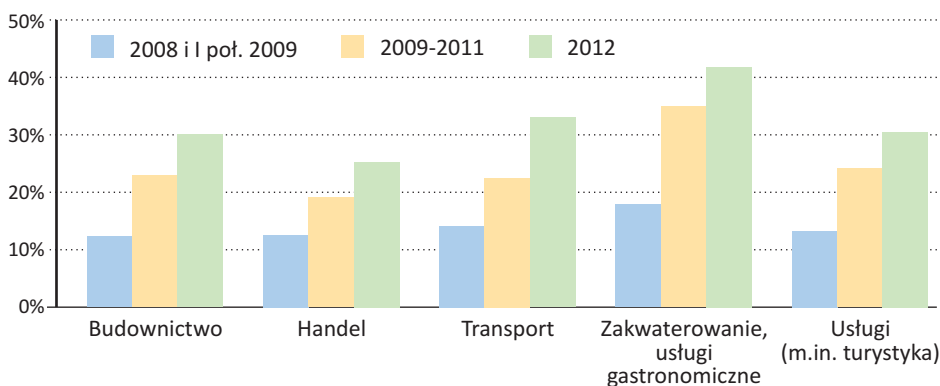


¹⁸ Rys. 38 i 39, 40 przedstawiają odsetek osób, które spodziewają się znacznego bądź umiarkowanego wzrostu.

Wynik ten prawdopodobnie związany jest z ogólną kondycją ekonomiczną i pozycją rynkową badanych przedsiębiorstw. Podmioty mające siedzibę w stolicy województwa z reguły dysponują większym potencjałem. Niemniej istotne znaczenie ma także wielkość lokalnego rynku zbytu i zamożność mieszkańców. Obie te wartości są większe w Lublinie, niż w pozostałych miastach (subregionach) województwa.

Analiza aktualnych bądź potencjalnych zmian dochodów w rozbiciu na branże przedsiębiorstw ujawnia, iż menedżerowie pracujący w branży gastronomiczno – hotelarskiej są znacznie bardziej optymistycznie nastawieni względem Euro 2012, niż pozostali. W każdym analizowanym okresie spodziewają się lub już osiągnęli wzrosty sprzedaży wyższe, niż w pozostałych poddanych badaniom branżach (rys. 39). Podobnie jest w przypadku opinii na temat zmian w zatrudnieniu, choć zauważalna jest, obecna w całej grupie badanych, zależność polegająca na tym, iż mniej respondentów przewiduje wzrost zatrudnienia, niż wzrost dochodów.

Rysunek 39. Prognoza wzrostu dochodów ze sprzedaży firm w związku z Euro 2012 w opiniach zarządzających nimi menedżerów wg branż



Chi-kwadrat Pearsona w przypadku każdego okresu osobno, $p < 0,05$

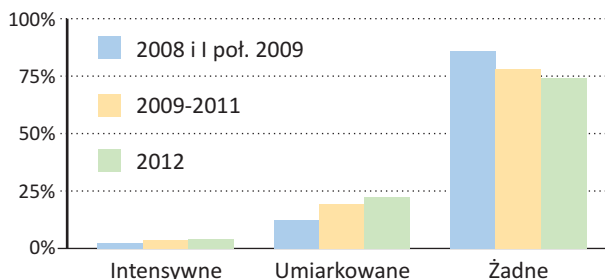
Bardziej optymistyczne nastawienie w branży hotelarsko-gastronomicznej, niż w innych branżach, może wynikać przynajmniej z dwóch powodów. Być może menedżerowie ci liczą na wizyty zagranicznych gości (kibiców), choć pogłębione dane jakościowe uzyskane z wywiadów grupowych i indywidualnych sugerują raczej, że chodzi o świadczenie usług w zakresie szeroko rozumianej gastronomii dla klientów lokalnych, którzy poza swoimi domami, w większych grupach, będą chcieli oglądać turniejowe mecze.

Trzeba jednak zauważyć, iż nawet w przypadku tej grupy i nawet w roku 2012 ponad połowa respondentów twierdzi, iż turniej finałowy nie wpłynie na dochody i zatrudnienie w ich firmach. Świadczy to o tym, iż przedsiębiorcy z terenu woj. lubelskiego oceniają, iż wpływ Euro 2012 na kondycję ekonomiczną prowadzonych przez nich firm będzie bardzo umiarkowany lub nie będzie go wcale.

Podejmowanie przygotowań do mistrzostw przez badane firmy – w ślad za powyżej sformułowanym wnioskiem należy podkreślić, iż zdecydowana większość

badanych przedsiębiorstw nie zamierza podejmować żadnych przygotowań do mistrzostw (zob. rysunek 40). W kontekście poprzednich analiz jest to oczywiście zrozumiałe. Skoro badani nie spodziewają się zmiany dochodów ze sprzedaży ani zatrudnienia w związku z mistrzostwami, to dlaczego mieliby się do nich przygotowywać?

Rysunek 40. Odsetek firm podejmujących lub niepodejmujących przygotowania w związku z Euro 2012



Nawet wśród tych badanych, którzy w roku 2012 spodziewali się osiągnąć wzrosty dochodów, mniej niż połowa (45,5%) zamierza podjąć jakiekolwiek przygotowania związane z turniejem, a w okresach poprzednich odsetek ten jest jeszcze niższy. Większość zatem tych, którzy spodziewają się zwiększonych dochodów, zamierza je osiągnąć w ramach dotychczasowej działalności. Jest to kolejny dowód na bardzo nikłe oddziaływanie turnieju na działalność lubelskich przedsiębiorstw.

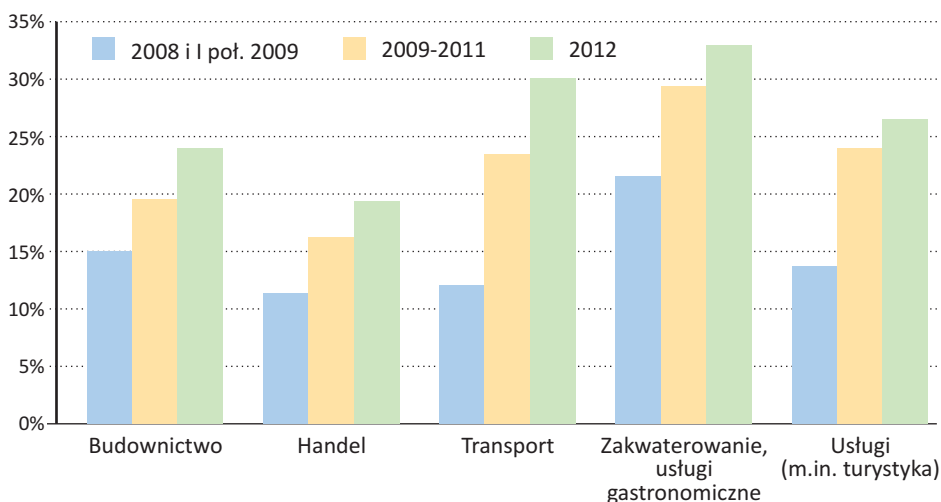
Najwięcej firm deklarujących podejmowanie przygotowań pochodzi z tych branż, w których w największym stopniu spodziewano się wzrostów dochodów ze sprzedaży, tj. z branży hotelarsko-gastronomicznej i transportowej (rys. 41). W każdym analizowanym okresie menedżerowie pracujący w tego typu przedsiębiorstwach częściej niż ich koledzy z innych branż deklarowali podjęcie lub zamiar podjęcia działań przygotowawczych.

Najbardziej pożądanym efektem ekonomiczno-gospodarczym organizacji w Polsce mistrzostw Europy w piłce nożnej w skali mikro byłby wzrost dochodów firm i liczby osób w nich zatrudnionych, który utrzymałby się także po zakończeniu turnieju. Niestety efekt taki będzie prawdopodobnie widoczny jedynie w niewielkim odsetku firm Lubelszczyzny. W próbie badawczej menedżerów twierdzących, że ich firmy osiągnęły lub spodziewają się osiągnąć jednocześnie wzrost zatrudnienia i wzrost dochodów, a zarazem wzrosty te będą długotrwałe, było w odniesieniu do kolejnych trzech analizowanych okresów (2008 i I poł. 2009, 2009 – 2011, 2012) od 2,80%, do 10,50% całej badanej próby. W próbie znaleźli się i tacy, którzy wprawdzie spodziewają się wzrostów dochodów i zatrudnienia, to jednak szacują, iż będą one krótkotrwałe (rys. 42).

Tak mały odsetek firm spodziewających się trwałych wzrostów bierze się poniekąd z dużego zawężenia kryteriów (wpływ długotrwały, wzrost zarówno dochodów, jak i zatrudnienia), pokazuje jednak bardzo ograniczone oddziaływanie mistrzostw na zmiany najbardziej pożądane. Warto oczywiście pamiętać

o bardziej optymistycznych wynikach dotyczących wzrostu samych dochodów (bez uwzględniania zatrudnienia), zwłaszcza w branży hotelarsko-gastronomicznej, o czym była mowa powyżej.

Rysunek 41. Odsetek firm podejmujących znaczne lub umiarkowane przygotowania w związku z Euro 2012 wg branż



Chi kwadrat Pearsona dla każdego okresu osobno, $p < 0,01$

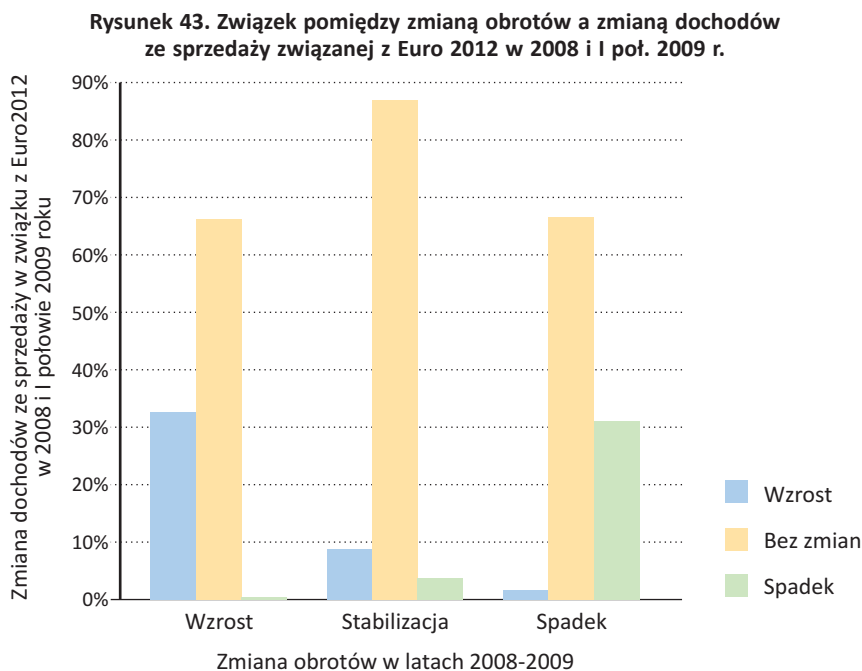
Rysunek 42. Odsetek respondentów przewidujących długo- lub krótkotrwały charakter zmian dochodów i zatrudnienia



Związek pomiędzy zmianą dochodów ze sprzedaży związanych z Euro 2012 a zmianą obrotów – istotnym z punktu widzenia celu badań było także udzielenie odpowiedzi, w jakim zakresie zmiana dochodów ze sprzedaży związanej

z mistrzostwami stanowi udział w ogólnej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw wyrażonej za pomocą zmiany obrotów niezwiązanej z żadnym specyficznym czynnikiem. Dane, jakie można było na ten temat uzyskać, oczywiście nie są wyrażone w udziale procentowym, gdyż potrzeba byłoby do tego znać dokładne aktualne i prognozowane wartości dotyczące obrotów ogółem i dochodów związanych z Euro 2012. Z oczywistych względów było to niemożliwe. Podjęto zatem próbę oszacowania tego udziału na podstawie liczby respondentów deklarujących wzrosty, spadki, bądź brak zmian obrotów i dochodów ze sprzedaży.

Spośród firm będących w grupie wzrostowej, w odniesieniu do roku 2008 i I poł. 2009, ok. 30% badanych twierdzi, że odnotowała wzrost dochodów ze sprzedaży związanej z mistrzostwami. Pozostała część (70%) mówi, iż na zmianę ich obrotów mający się odbyć turniej nie miał żadnego wpływu. Analogicznie jest w grupie „spadkowej”. 1/3 badanych zanotowała spadki dochodów ze sprzedaży związanej z Euro 2012, pozostałe 2/3 spadków nie miała z turniejem nic wspólnego (rys. 43).

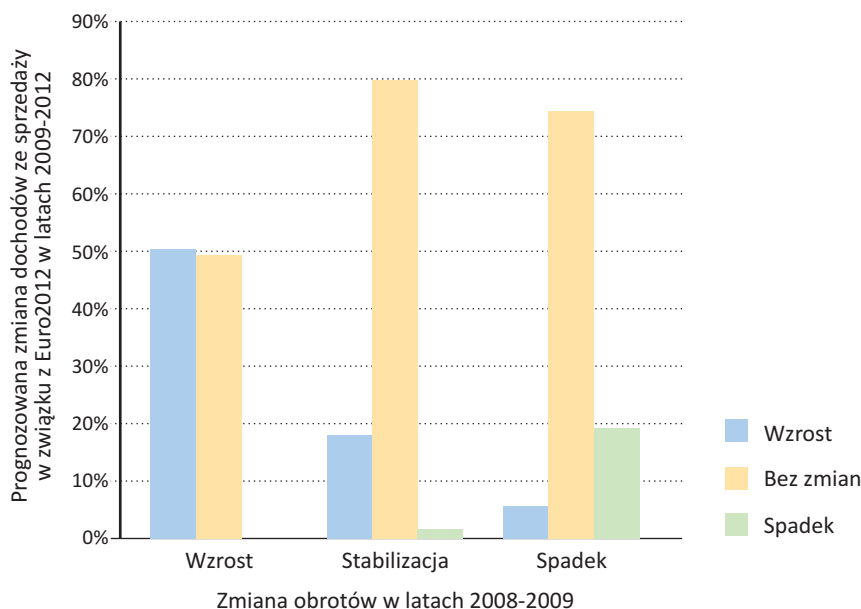


Na rysunku 44 pokazano z kolei, że nieco ponad 50% badanych zaliczonych do grupy wzrostowej spodziewa się wzrostu dochodów ze sprzedaży związanej z mistrzostwami w latach 2009-2011. W przypadku drugiej połowy badanych turniej nie będzie miał żadnego udziału w zmianie obrotów. W grupie spadkowej, zmiana dochodów ze sprzedaży związanej z Euro 2012 nie dotyczy aż ok. 80% badanych.

Można zatem stwierdzić, iż odsetek przedsiębiorstw, w których zmiana (wzrost lub spadek) dochodów ze sprzedaży związanej z mistrzostwami jest w jakimś

stopniu składową zmiany (wzrostu lub spadku) obrotów znajduje się pomiędzy 1/5 a 1/2. Jak już wspomniano wcześniej niemożliwe jest jednak oszacowanie, jak dużą składową ta zmiana stanowi.

Rysunek 44. Związek pomiędzy zmianą obrotów a prognozowaną zmianą dochodów ze sprzedaży związanej z Euro 2012 w latach 2009-2011



Przynajmniej dwa wnioski można wysnuć z powyższych wyników.

Po pierwsze, może być tak, że w przypadku części firm dobra kondycja ekonomiczna stwarza potencjał i możliwości do tego, by czerpać zyski związane z mistrzostwami i dlatego ich menedżerowie spodziewają się wzrostu dochodów z tego tytułu. Analogicznie, słaba kondycja ekonomiczna powoduje, że dochody ze sprzedaży związanej z Euro 2012 również maleją.

Być może jest jednak odwrotnie. To aktualne i prognozowane osiągnięcie korzyści z zamówień związanych z Euro 2012 w przypadku części firm powoduje, iż znajdują się one w dobrej kondycji ekonomicznej. Aktualny bądź przewidywany spadek „mistrzowskich” zamówień wpływa zaś na pogarszanie się sytuacji rynkowej firmy.

Na podstawie naszych analiz nie da się rozstrzygnąć, który z tych wniosków jest bardziej uprawniony. Pewne jest natomiast, iż związek pomiędzy „piłkarską” sprzedażą a kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw mierzoną za pomocą zmiany obrotów dotyczy tylko około 20% poddanych analizie przedsiębiorstw (połowa z grupy wzrostowej i 1/3 z grupy spadkowej). Jest to odsetek raczej niewielki, zwłaszcza, że w badaniach wzięły udział przedsiębiorstwa reprezentujące branże, które, potencjalnie, mogą osiągnąć największe korzyści z rozgrywanego w Polsce turnieju finałowego.

15. Empiryczny model uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw oraz wpływu na sytuację rynku pracy

W celu stworzenia empirycznego modelu uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstwa wykorzystano analizę statystyczną znaną pod nazwą *równania regresji*. Analiza regresji jest najczęściej stosowanym narzędziem modelowania nieznanych zależności funkcyjnych w warunkach niepewności. Dlatego do problemu badawczego tej pracy nadają się znakomicie, gdyż celem jest identyfikacja spośród wielu zmiennych niezależnych grupy czynników, które mają największy wpływ na ocenę sytuacji przedsiębiorstwa dokonanej przez respondentów – osoby odpowiedzialne za kierowanie firmami. Metody analizy regresji są stale rozwijane i doskonalone, i stale też rośnie zakres ich zastosowań. Tradycyjnie stosowane w naukach przyrodniczych, dziś znajdują zastosowanie w ekonomii, finansach, demografii i innych naukach społecznych. Wydają się być odpowiednie do problemu, który podejmuje ta książka.

Hipotetyczny model teoretyczny leżący u podstaw poszukiwań modelu empirycznego został przedstawiony na rysunku 45. Należy założyć, iż obiektywne czynniki makro i mikro skali wpływają na przekonania przedsiębiorców. Trzeba wziąć pod uwagę nie tylko natężenie zjawisk, ale także ich obecność w massmediach, wrażliwość podmiotów oraz błędy poznawcze, które popełniają ludzie w ocenie sytuacji (zjawiska te szerzej zostały opisane w rozdziałach poprzednich).

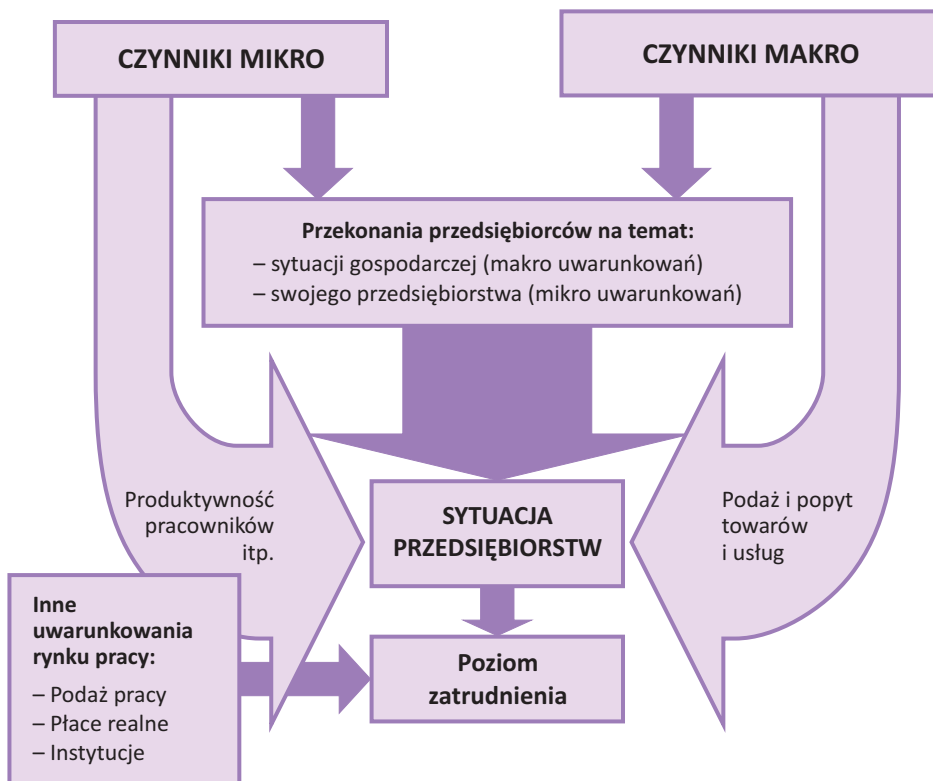
Przekonania przedsiębiorców są podstawą analiz strategicznych, które dokonują. Kształtują ich oceny słabych i mocnych stron własnego biznesu. Determinują identyfikowane szanse i zagrożenia. W ten sposób stają się podstawą ustalania strategii działania, choćby wpływając na decyzję czy działać ofensywnie, przeczekać, czy przejść do defensywy. Na podstawie przekonań firmy decydują czy inwestować, czy nie, czy wprowadzać innowacje. W ten sposób określają działania przedsiębiorstw. Skutkuje to uzyskaniem określonych dochodów przez firmę – osiągnięcie jakiejś konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku.

Jednocześnie obiektywne czynniki makro i mikro skali wywierają bezpośredni wpływ na sytuację przedsiębiorstw poprzez swoje obiektywne zależności. Podaż i popyt towarów i usług, bez względu na to, czy jest spostrzegana przez przedsiębiorcę, czy nie, wpływa na poziom sprzedaży. Podobnie jest i w innych przypadkach.

Sytuacja przedsiębiorstwa jest czynnikiem wpływającym na poziom zatrudnienia w firmie. Dobrze prosperujące firmy są gotowe zatrudniać pracowników, przedsiębiorcy w złej sytuacji są gotowi raczej zwalniać. Jednak równocześnie na

poziom zatrudnienia wpływają też inne czynniki opisywane przez teorie rynku pracy, które scharakteryzowano w rozdziale wcześniejszym.

Rysunek 45. Model uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw i ich gotowości do zatrudniania pracowników

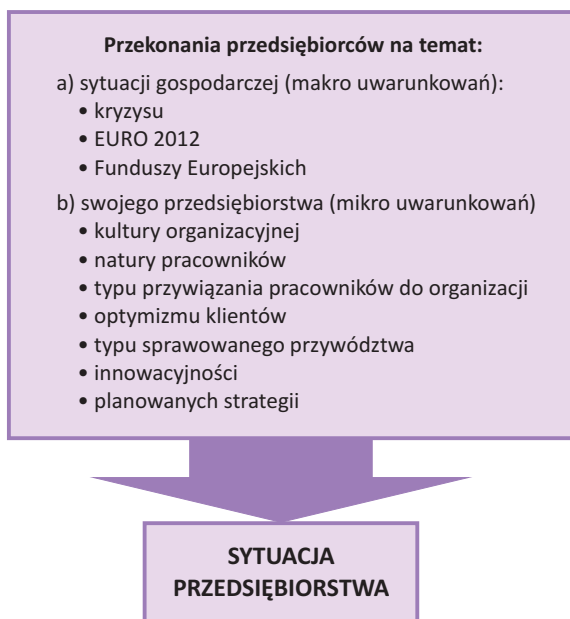


Model wprowadzony do analizy musiał zostać ograniczony ze względu na typ zebranych danych. W testowanym modelu nie wzięto pod uwagę bezpośrednich wpływów czynników obiektywnych, gdyż badania ankietowe pozwalają dotrzeć do przekonań przedsiębiorców, a nie do realistycznego obrazu obiektywnej sytuacji. Ponadto wzięcie pod uwagę wartości globalnych gospodarki powoduje, że brak zmienności w obrębie badanej grupy firm z województwa lubelskiego, które wszystkie działają w podobnym kontekście makroekonomicznym, dyskwalifikuje czynnik do wykorzystania w analizach.

Ze względu na ograniczenia możliwości równań regresji podzielono analizę na dwa etapy. W pierwszym testowany jest wpływ subiektywnych przekonań przedsiębiorców na sytuację ich firm, w drugim testowany jest wpływ tego samego zestawu zmiennych niezależnych na gotowość do zatrudniania nowych pracowników. Każda z analiz została dokonana innym typem równia regresji. Równania regresji zostały przeprowadzone metodą wprowadzania. Reszty zostały sprawdzone pod względem normalności ich rozkładu. Na podstawie odległości Mahalanobisa usunięto cztery przypadki, które zniekształcały model.

Ze względu na treść pytań, w których mikroprzedsiębiorstwa zazwyczaj udzielały odpowiedzi „nie dotyczy” i nie były ujmowane w analizie zbiorczej przeprowadzono dwie analizy. Pierwsza obejmuje wszystkie zmienne niezależne, co prowadzi do eliminacji dużej liczby obserwacji. W tej analizie liczba uwzględnionych obserwacji wynosi $n = 500$. Można powiedzieć, że tylko około połowa przypadków została wzięta pod uwagę. Dlatego przeprowadzono drugą analizę, z wykorzystaniem skróconej listy zmiennych niezależnych. Usunięte w drugiej analizie zmienne niezależne na rysunku 46 zostały oznaczone gwiazdką. Dzięki temu zabiegowi w równaniu regresji zostało uwzględnione $n = 974$ obserwacje.

Rysunek 46. Model empiryczny uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw



Współczynniki, przy pomocy których przeprowadzona została interpretacja wyników, obejmują dwa podstawowe wskaźniki: *Skorygowane R^2* , które wyraża procent wariancji jednej zmiennej wyjaśniany przez drugą zmienną, oraz *F*, które służy do oceny istotności związku pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zależną. W pierwszym równaniu regresji (maksymalizującym liczbę uwzględnionych zmiennych) wielkości te wskazują na istnienie istotnego statystycznie związku pomiędzy zmiennymi (Skorygowanego $R^2=0,24$; $F=7,54$; $df=24$; $p<0,001$). Siłę związku należy ocenić jako średnią.

Dla interpretacji danych ważne jest to, które ze zmiennych niezależnych mają istotny wpływ na zmienną zależną. W tym celu wykorzystuje się następujące wskaźniki równań:

Beta, który służy do oceny wagi danej zmiennej, tj. jej wpływu na linię regresji, oraz *t* służące do oceny istotności *Beta*. Wyniki przedstawia tabela 5. Dane zawarte w tabeli wskazują, że tylko kilka zmiennych spośród wziętych do analizy wywiera istotny wpływ na sytuację firmy.

Tabela 5. Współczynniki równania regresji przy założeniu maksymalnej liczby zmiennych

	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
Kultura organizacyjna klanu	0,006	0,019	0,04	0,293	0,770
Kultura organizacyjna adhokracji	0,012	0,021	0,05	0,575	0,566
Kultura organizacyjna rynku	0,024	0,021	0,08	1,135	0,257
Kultura organizacyjna hierarchii	0,039	0,020	0,19	1,942	0,053
Innowacje procesowe	-0,239	0,139	-0,08	-1,721	0,086
Innowacje produktowe lub usługowe	-0,083	0,143	-0,03	-0,580	0,562
Innowacje marketingowe	0,222	0,178	0,06	1,244	0,214
Innowacje organizacyjne	0,220	0,179	0,06	1,231	0,219
Awersja do ryzyka	0,220	0,408	0,02	0,539	0,590
Strategie: Produkty/usługi	-0,220	0,136	-0,08	-1,619	0,106
Strategie: Segmenty klientów	-0,156	0,124	-0,06	-1,259	0,209
Strategie: Rynek geograficzny	0,071	0,132	0,02	0,536	0,592
Strategie: Jakość produktów/usług	0,120	0,123	0,05	0,973	0,331
Wpływ kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie firmy	0,329	0,063	0,22	5,264	0,000
EURO 2012 – Rok 2008 i I połowa 2009 podjęcie przygotowań	0,687	0,114	0,28	6,041	0,000
Lata 2009 – 2011 podjęcie przygotowań	0,133	0,144	0,06	0,921	0,358
Rok 2012 podejmą przygotowania	0,023	0,126	0,01	0,185	0,853
Korzystanie obecnie z funduszy unijnych	-0,209	0,150	-0,06	-1,389	0,165
Optymizm klientów	-0,079	0,024	-0,13	-3,260	0,001
Typ lidera	0,153	0,062	0,10	2,465	0,014
Typ podejścia do pracowników	-0,067	0,118	-0,02	-0,568	0,570
Przywiązanie trwania	-0,066	0,032	-0,09	-2,023	0,044
Przywiązanie normatywne	-0,025	0,040	-0,03	-0,626	0,532

Przegląd wielkości współczynników wskazuje, że największe znaczenie dla sytuacji firmy mają przekonania przedsiębiorców dotyczące sytuacji w perspektywie makroekonomicznej. Zmienną niezależną najsilniej związaną z sytuacją firmy jest podjęcie przygotowań do Euro 2012. Można powiedzieć, że przekonanie, że im większe przygotowania do wykorzystania szansy jaką daje organizacja przez Polskę i Ukrainę Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej EURO 2012 zrealizowała firma, tym jej obecna sytuacja jest lepsza ($\beta=0,28$; $t=6,041$; $p<0,0001$).

Kolejną zależnością, która osiągnęła poziom istotności statystycznej, jest związek przekonania o kryzysie i sytuacji firmy. Im przedsiębiorcy uważają, że silniej dotyka ich firmy kryzys, tym gorsza jest ich sytuacja ($\beta=0,22$; $t=5,264$; $p<0,0001$). Przekonanie o sile kryzysu koreluje więc dodatnio z sytuacją firmy.

Wśród zmiennych poziomu mikro na plan pierwszy wysuwają się przekonania pracodawców dotyczące kultury organizacyjnej ich firm. W równaniu regresji ujawniony został związek pomiędzy kulturą hierarchii, a sytuacją przedsiębiorstwa ($\beta=0,19$; $t=1,942$; $p=0,053$). Im silniejsza jest kultura hierarchii, tym gorsza sytuacja firmy. Siła tego związku jest największa wśród analizowanych zmiennych poziomu mikro.

Innym istotnym związkiem wykrytym przez równanie regresji jest zależność sytuacji firmy od przekonania przedsiębiorcy na temat oczekiwań jego klientów ($\beta=-0,13$; $t=-3,260$; $p=0,001$). Im bardziej optymistyczni są, zdaniem przedsiębiorców, ich klienci, tym lepsza jest sytuacja firm. Siłą związku ujawnionego w tej analizie jest raczej słaba, ale istotna statystycznie.

Kolejną zmienną, której związek z sytuacją przedsiębiorstwa osiągnął poziom istotności statystycznej, jest typ sprawowanego przywództwa ($\beta=0,10$; $t=2,465$; $p=0,014$). W tym przypadku im bardziej transformacyjny, w przekonaniu przedsiębiorcy jest sprawowany przez niego typ przywództwa, tym gorszy jest wynik firmy. Siłę związku należy uznać za słabą, ale istotną. W świetle tych wyników można przyjąć, że im bardziej transakcyjny jest lider, tym lepsza jest sytuacja firm.

Związek pomiędzy przekonaniem pracodawców dotyczącym typu przywiązania pracowników do organizacji wskazuje także poziom istotny statystycznie ($\beta=-0,09$; $t=-2,023$; $p=0,044$). Dotyczy to tylko jednego typu przywiązania – trwania. Im bardziej pracodawcy są przekonani, że ich pracownicy są przywiązani do organizacji na podstawie braku alternatyw w okolicy, tym lepsza jest sytuacja firmy. Zależność ta sprzeczna z modelem może wynikać ze sposobu interpretacji treści pytania. Pracodawcy odpowiadając na pytanie mogli podkreślać, że tak dobrego pracodawcy, jak oni, nie ma w okolicy i dlatego ich pracownicy muszą pracować u nich. Taka interpretacja całkowicie zmienia rozumienia pojęcia *przywiązanie organizacyjne trwania*. Pozostałe typy przywiązania okazały się nieistotne dla oceny sytuacji przedsiębiorstwa.

Ostatnią zmienną, której związek z sytuacją firmy warto odnotować, jest innowacyjność. W tym przypadku deklarowany poziom zrealizowanych w ostatnim czasie innowacji procesowych przekłada się na sytuację firmy ($\beta=-0,08$; $t=-1,721$; $p=0,086$). Związek ten nie osiągnął poziomu kryterialnego istotności statystycznej, którą przyjmuje się jako wielkość $p=0,05$, ale jest do niej zbliżony i dlatego wart jest zauważenia. Można powiedzieć, z nieco mniejszą siłą asercji, że im więcej zrealizowano innowacji procesowych, tym lepsza jest sytuacja firmy.

W równaniu, w którym zrezygnowano z wielu obserwacji na rzecz liczby zmiennych, pozostałe kwestie objęte badaniem nie wykazały związku ze zmienną zależną. Zmniejszenie liczby kwestii wziętych pod uwagę w równaniu regresji pozwoliło na zwiększenie wariancji wyników w ramach poszczególnych pozostawionych zmiennych i zwiększyło trafność analiz, dlatego przeliczono kolejne równanie regresji bez zmiennych:

- Typy przywiązania pracowników do organizacji,
- Kultura organizacyjna firmy,
- Typ przywództwa.

W drugim równaniu regresji (maksymalizującą liczbę obserwacji) wielkości te wskazują na istnienie istotnego statystycznie związku pomiędzy zmiennymi (Skorygowanego $R^2=0,23$; $F=17,42$; $df=24$; $p<0,001$). Również w tym przypadku siłę związku należy ocenić jako średnią. W stosunku do poprzednio uzyskanego modelu współczynniki opisujące związek zmiennych niezależnych z zależną są na tym samym poziomie.

Różnice pojawiają się w ocenie wpływu poszczególnych zmiennych na zmienną zależną. W tej wersji równania do grona zmiennych niezależnych istotnie związanych ze zmienną zależną można zaliczyć:

- Spostrzegany wpływ kryzysu na firmę – standaryzowany współczynnik siły związku $\beta=0,264$; $t=8,99$; $p<0,0001$ wskazuje na przeciętny istotny związek. Im bardziej przedsiębiorcy spostrzegają oddziaływanie kryzysu, tym gorsza jest sytuacja firmy. Zależność ta potwierdza wynik uzyskany we wcześniej opisanym równaniu regresji dla wszystkich zmiennych.
- Przygotowania do Euro 2012, podobnie jak poprzednio, okazały się istotne ($\beta=0,284$; $t=8,66$; $p<0,0001$). Również kierunek zależności i siła związku w tym przypadku okazała się taka sama. Im więcej przygotowań poczyniła firma, tym lepsza jest jej sytuacja.
- Optymizm klientów tak samo jak we wcześniejszej analizie jest istotny ($\beta=-0,094$; $t=-3,231$; $p=0,001$). Kierunek i siła zależności są też podobne.
- Wielkość firm jest zmienną, która w poprzedniej analizie nie weszła do grupy istotnych zmiennych. Tym razem związek pomiędzy zmienną zależną i wielkością okazał się istotny ($\beta=-0,078$; $t=-2,665$; $p=0,008$). Zależność ta wskazuje, że wraz ze wzrostem wielkości firmy poprawia się jej sytuacja. Wynik tego równania, obejmującego większą liczebność jest rzetelniejszy i zmienną trzeba dopisać do katalogu uwarunkowań dobrej sytuacji firmy.
- Korzystanie z funduszy unijnych, także po uwzględnieniu mikroprzedsiębiorstwa, okazało się być istotnym uwarunkowaniem sytuacji firmy ($\beta=-0,066$; $t=-2,195$; $p=0,028$). Firmy w lepszej kondycji to firmy korzystające ze środków Europejskich Funduszy działających w Polsce.

W tabeli 6. przedstawiono wszystkie współczynniki analizy regresji. Poza opisanymi powyżej żaden nie osiąga poziomu istotności zbliżonego do wielkości kryterialnej $p=0,005$ i nie nadaje się do interpretacji.

Z przedstawionych analiz jawi się następujący syntetyczny obraz uwarunkowań sytuacji firmy. Największe znaczenie dla przedsiębiorstwa mają uwarunkowania skali makro. Należą do nich wpływ kryzysu, szansa rynkowa w postaci Euro 2012 oraz możliwość skorzystania ze środków Funduszy Europejskich. Są to wszystkie ujęte w badaniu zmienne poziomu makro. Można więc w kolejnych badaniach sprawdzić, czy listę tą należy poszerzyć o inne wydarzenia.

Wśród uwarunkowań sytuacji firm szczególne miejsce zajmuje optymizm klientów. Jest to czynnik istotnie wpływający na sytuację przedsiębiorstw. Można go traktować jako czynnik makro – odzwierciedlenie sytuacji na rynku towarów i usług zgodnie z rozumieniem CIS opisanym przez Katonę (1997), Tyszkę (2000) i Gasparskiego (2009) albo czynnik mikro – optymizm przedsiębiorców odnośnie oczekiwań swoich klientów. Potrzebna byłaby weryfikacja trafności

Tabela 6. Współczynniki równania regresji przy założeniu maksymalnej liczby obserwacji

	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
Wielkość firm	-0,170	0,064	-0,078	-2,665	0,008
Innowacje procesowe	-0,025	0,113	-0,007	-0,218	0,828
Innowacje produktowe lub usługowe	-0,036	0,115	-0,010	-0,311	0,756
Innowacje marketingowe	0,082	0,146	0,018	0,560	0,576
Innowacje organizacyjne	0,136	0,150	0,029	0,904	0,366
Awersja do ryzyka	0,064	0,272	0,007	0,237	0,813
Strategie: Produkty/usługi	-0,123	0,100	-0,040	-1,235	0,217
Strategie: Segmenty klientów	-0,049	0,086	-0,019	-0,570	0,569
Strategie: Rynek geograficzny	-0,093	0,098	-0,030	-0,949	0,343
Strategie: Jakość produktów/usług	0,123	0,087	0,045	1,420	0,156
Wpływ kryzysu gospodarczego na Funkcjonowanie firmy	0,374	0,042	0,264	8,992	0,000
Podjęcie przygotowań do EURO 2012 – w roku 2008 i połowie 2009	0,689	0,080	0,284	8,660	0,000
Lata 2009-2011 planowanie podjęcia przygotowań	0,091	0,100	0,040	0,908	0,364
Rok 2012 podejmą przygotowania	0,053	0,089	0,025	0,601	0,548
Korzystanie obecnie z funduszy unijnych	-0,274	0,125	-0,066	-2,195	0,028
Optymizm klientów	-0,052	0,016	-0,094	-3,231	0,001
Typ podejścia do pracowników	-0,073	0,081	-0,026	-0,899	0,369

opinii przedsiębiorców by móc ocenić, który kierunek interpretacji współczynnika jest w tym przypadku lepszy.

Na poziomie mikro na sytuację firmy oddziałują tylko niektóre ze zbadanych czynników. Należą do nich wielkość firm, wprowadzanie innowacji procesowych oraz percepcja kultury organizacyjnej, sposobu sprawowania przywództwa i przywiązania pracowników do firmy.

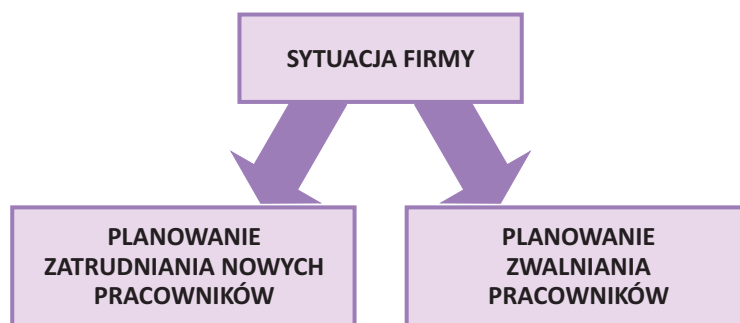
Dane z badania każą podjąć dyskusję z niektórymi przekonaniem dotyczącymi czynników wpływających na sytuację firmy. W świetle analiz to firmy większe, a nie mikroprzedsiębiorstwa, stanowią zdrową tkankę gospodarki. To firmy średnie i duże są bardziej ofensywne w swoich strategiach, bardziej innowacyjne i są w lepszej sytuacji.

Inne dane potwierdzają istniejące modele, jak choćby to, że kultura organizacyjna hierarchii jest dysfunkcjonalna i prowadzi do gorszych wyników działalności firm. Podobnie jest też przypadku innowacyjności; choć w badaniach potwierdził się

pozytywny wpływ tylko innowacji procesowych, to nieobecność pozostałych typów innowacji w katalogu uwarunkowań sytuacji firmy może wynikać z małej liczebności innych typów innowacji wśród badanych firm. Najtańsze innowacje procesowe były najczęściej realizowane i dzięki temu przekroczyły próg istotności statystycznej.

Kolejny etap testowania modelu opisanego na początku rozdziału polegał na ujmowaniu związku pomiędzy sytuacją firmy a zatrudnianiem lub zwalnianiem pracowników. Do tego celu wykorzystano także analizę regresji w wersji logistycznej. Stworzono dwa równania regresji. W pierwszym zmienną zależną było zatrudnianie nowych pracowników w ciągu najbliższego roku. W drugim równaniu zmienną zależną było zwalnianie pracowników. Rysunek 47 ilustruje badaną zależność. W obu przypadkach zmienną niezależną była sytuacja firmy. Uzyskane współczynniki zostały przedstawione w tabeli 7.

Rysunek 47. Analiza regresji wpływu sytuacji firmy na jej działania na rynku pracy



W analizie logistycznej współczynnik R^2 Nagelkerke'a można traktować jako informację o sile związku zmiennych, analogicznie do współczynnika skorygowanego R^2 w regresji liniowej. Współczynniki charakteryzujące kierunek i siłę wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych to $\text{Exp}(B)$, który jest w pewnym sensie odpowiednikiem współczynnika β . Istotność tego związku określona jest wartością Wald i odniesiona do poziomu ufności jak w przypadku β . W analizach logistycznych $\text{Exp}(B)$ oznacza zmianę prawdopodobieństwa odpowiedzi „tak” na pytanie w zmiennej zależnej, przy zmianie o jednostkę w zmiennej niezależnej (predyktorze). W interpretacji kierunku i siły tego związku wartość „1” jest punktem odniesienia i oznacza brak zmiany prawdopodobieństwa. Gdy $\text{Exp}(B) < 1$ prawdopodobieństwo maleje (a B jest ujemne), gdy $\text{Exp}(B) > 1$, prawdopodobieństwo rośnie (B jest dodatnie).

Związek pomiędzy sytuacją firmy a planowanymi procesami zwolnień lub zatrudniania pracowników jest słaby, ale istotny statystycznie. Dla zwolnień sytuacja firmy wyjaśnia tylko 6% wariancji; dla zatrudniania jeszcze mniej, bo tylko 3%. Związek zwalniania jest mocniejszy, na co wskazuje odchylenie się wartości $\text{Exp}(B)=1,72$ od jedności; gdy tymczasem dla zatrudniania wartość ta wynosi $\text{Exp}(B) = 0,76$. Można powiedzieć, że bardziej prawdopodobne jest zwalnianie pracowników przy złej sytuacji firmy, niż zatrudnianie nowych osób w sytuacji poprawy sytuacji przedsiębiorstwa.

Tabela 7. Współczynniki równań regresji, w których testowano związek sytuacji firmy z jej wpływem na rynek pracy

Zmienna wyjaśniana	Zmienna wyjaśniająca	R ² Nagelkerke'a	B	Błąd standardowy	Wald	df	Istotność	Exp(B)
Przyjęcia pracowników planowane w firmie w ciągu najbliższych 12 miesięcy związane z utworzeniem nowych etatów	Sytuacja firmy	0,03	-0,27	0,068	15,995	1	0,000	0,76
Zwolnienia pracowników planowane w firmie, związane z redukcją etatów w ciągu najbliższych 12 miesięcy		0,06	0,54	0,143	14,311	1	0,000	1,720

Podsumowując analizy regresji należy stwierdzić, że zaproponowany w pierwszej części model został potwierdzony. Zarówno wszystkie objęte badaniem czynniki makro (kryzys, szansa w postaci EURO 2012 oraz działalność Funduszy Europejskich), jak i niektóre czynniki mikropoziomu (wielkość, typ przywództwa, optymizm klientów, kultura organizacyjna i typ przywiązania pracowników do organizacji) wpływają na sytuację przedsiębiorstwa, która to sytuacja jest jednym z istotnych uwarunkowań zmiany poziomu zatrudnienia w firmach, obok innych, nie objętych badaniem, ale opisywanych w teoriach rynku pracy.

W tym miejscu szczególnie warto podkreślić, że kultura hierarchii tak bliska wielu przedsiębiorcom jawi się jako element dysfunkcyjny w nowoczesnych organizacjach. Również odpowiedni sposób przywództwa w organizacji przekładać się będzie na sytuację przedsiębiorstwa. Warto dbać o odpowiedni typ przywiązania pracowników, by osiągać dobre rezultaty jako przedsiębiorstwo.

Warto zwrócić uwagę na małe znaczenie innowacyjności dla powodzenia działalności gospodarczej, co sugeruje, że badane przedsiębiorstwa nie podlegają uwarunkowaniom, charakterystycznym dla bardzo rozwiniętych sektorów działających na bardzo konkurencyjnych rynkach.

Zmienna przywództwa nie wpływa na osiągnięte przez firmę wyniki oraz nie przekłada się na jej powodzenie na rynku. Interesująca jest zwłaszcza wykryta zależność występująca pomiędzy jednym z dwóch stylów przywództwa (transakcyjnym lub transformacyjnym), a powodzeniem firmy. Otóż, im bardziej transformacyjny jest styl zarządzania, tym przedsiębiorstwo prosperuje gorzej w długookresowej perspektywie. Taka zależność stoi w sprzeczności z wynikami badań nad transakcyjnym i transformacyjnym przywództwem – zwłaszcza Masood'a i in. (2006), którzy podają, że transformacyjny przywódca wydaje się być najbardziej efektywnym typem przywódczym w postindustrialnym świecie. Bazuje on na najbardziej efektywnym rodzaju motywacji, stymuluje pracowników do rozwoju i umiejętnie wprowadza niezbędne zmiany, zarówno w odpowiedzi na wymagania sytuacji, jak i wyprzedzając obecny stan. Silniej, niż jakikolwiek inny typ liderów, transformacyjni liderzy wyzwalają wewnętrzną motywację podwładnych (Avolio,

Bass i Jung, 1999). Jednocześnie, liderzy ci kreują wizję przyszłości organizacji i ścieżkę jej rozwoju (Bass, Avolio, Atwater, 1996). Ten typ przywództwa wydaje się zatem najbardziej adekwatny w sytuacji kryzysu, która wymaga, między innymi, umiejętnego przekształcania organizacji przy wykorzystaniu potencjału pracowników. Przeprowadzone nad lubelskimi przedsiębiorcami badania nie potwierdzają jednak tych wyników.

Należy pamiętać, że efektywność przywództwa zależy w dużej mierze od cech sytuacji oraz podwładnych. Przywódca transformacyjny lepiej sprawdza się w sytuacji kryzysu, jednak możliwe jest, że badani przedsiębiorcy nie odczuli w tak dużym stopniu konsekwencji kryzysu ekonomicznego, aby transakcyjny styl przywództwa, mniej skoncentrowany na inspirowaniu pracowników, a bardziej na kontroli ich efektywności, nie sprawdzał się w ich firmach.

Inna możliwa interpretacja tych zależności wynika z analizy badanych firm – aż 1233 spośród badanych 1350 to mikro- i małe przedsiębiorstwa, działające przeważnie na lokalnym rynku. Źródła finansowania ich działalności to najczęściej środki własne (u 1183 badanych firm). Można więc zauważyć, że większość badanych przedsiębiorstw działa na niewielką skalę, borykając się z problemami finansowymi i innymi. W takiej sytuacji zazwyczaj lepiej sprawdzają się takie style przywództwa, które są nastawione na ścisłą kontrolę pracowników, bardziej autorytarne (Hater i Bass, 1988). Styl transakcyjny jest nastawiony przede wszystkim na kontrolę działań pracowników oraz wymierzanie im kar lub nagradzanie, w zależności od efektów ich pracy – może być zatem bardziej adekwatny w sytuacji lubelskich przedsiębiorstw.

Wydaje się również, że w tym przypadku duże znaczenie mają sami pracownicy badanych firm. „Najlepszym” stylem kierowania będzie zawsze ten, który najskuteczniej zaadoptuje się nie tylko do konkretnej sytuacji, ale również do profilu podwładnych, co ma związek ze stopniem dojrzałości pracowników. „Dojrzałość pracowników” to zdolność do wykonania określonej pracy, która zależy od kompetencji pracowników i stopnia ich motywacji (Fiedler i Garcia, 1987). Styl przywództwa powinien zatem zależeć od stopnia dojrzałości pracownika, tj. od pragnienia osiągnięć, chęci brania na siebie odpowiedzialności oraz doświadczenia i umiejętności związanych z wykonywanym zadaniem. Blanchard i Hersey (1988) wyróżniają następujące fazy dojrzałości pracowników:

- początkowa: gdy pracownicy przychodzą do organizacji po raz pierwszy – należy zastosować orientację na zadania;
- gdy pracownicy uczą się swoich zadań, ale w dalszym ciągu nie mogą przejść odpowiedzialności za ich przeprowadzenie, należy podtrzymywać tę orientację;
- zwiększa się motywacja pracowników i ich umiejętności, zaczynają dążyć do przejścia na siebie coraz większej odpowiedzialności;
- podwładni mogą już samodzielnie działać, a kierownik może ograniczyć swoje wsparcie i zachęty do przejścia samodzielności.

Dopiero dla pracowników w trzeciej oraz czwartej fazie dojrzałości optymalne jest przywództwo transformacyjne, nastawione na inspirowanie i podtrzymywanie motywacji. We wcześniejszych fazach kształtowania się dojrzałości pracowniczej, lepiej będzie sprawdzał się transakcyjny styl przywództwa, w którym pracownik otrzymuje więcej instrukcji dotyczących jego pracy, a sposób jej wykonywania jest kontrolowany.

Wnioski i rekomendacje

1. Większość badanych menedżerów charakteryzuje się niską skłonnością do podejmowania ryzyka (wysoką awersją). Średni wynik 0,38 na skali od 0 do 1 może świadczyć o zachowawczym charakterze większości osób badanych w podejściu do prowadzenia biznesu. Może to powodować utratę szans na osiąganie wysokich zysków, rozwój i zdobywanie nowych rynków zbytu, które to efekty nie są możliwe do osiągnięcia bez konieczności poniesienia nakładów. Obawa przed „utopieniem kosztów” charakterystyczna dla awersyjnego stosunku do ryzyka powoduje zapewne, że większość respondentów nieufnie i z dużą powściągliwością inwestuje, przez co ogranicza sobie pole rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, w sytuacji kryzysu gospodarczego, może być to skuteczne podejście pozwalające na przetrwanie w trudnych warunkach. Wydaje się jednak, że na dłuższą metę będzie ono powodowało pozostawanie w tyle lubelskich przedsiębiorców za swoimi kolegami z bardziej rozwiniętych regionów Polski.
2. Większość badanych uważa, że pracownicy są z natury wewnątrznie zmotywowani do świadczenia pracy, a w odpowiednio stworzonych warunkach ujawniają swój potencjał, kreatywność i osobiste zaangażowanie w sprawy firmy. Do tego przekonania większość z nich dostosowuje swój styl zarządzania. Transformacyjne podejście do tego procesu polega na stwarzaniu pracownikom odpowiednich warunków, w których ujawni się ich wewnętrzna motywacja do pracy. Do mniejszości należą menedżerowie twierdzący, że pracownicy są z natury leniwi, a swój styl kierowania opierają na systemie kar i nagród.
3. Osobiste cechy menedżerów, takie jak skłonność do ryzyka, przekonania o swoich pracownikach czy też podejście do zarządzania oparte na motywacji wewnętrznej vs. zewnętrznej, nie mają istotnego wpływu na kondycję ekonomiczną zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Być może nie są to na tyle wyraziste osoby, aby w istotny sposób wpływały na powodzenie czy też niepowodzenie swoich firm. Bardziej jednak prawdopodobnym wyjaśnieniem wydaje się być specyficzna sytuacja gospodarcza, w jakiej przeprowadzane było badanie. W obliczu kryzysu gospodarczego kondycja ekonomiczna firmy może być wynikiem wielu zewnętrznych oddziaływań w dużej mierze niezależnych od działań i osobistych cech menedżera.
4. Według respondentów podlegli im pracownicy przeważnie odczuwają pozytywny emocjonalny związek ze swoim miejscem pracy. Pracują w swoim zakładzie głównie dlatego, że podoba im się to miejsce i/lub odpowiada im charakter wykonywanych zadań zawodowych. Sami z siebie chcą tę pracę

- kontynuować. Wśród części pracowników bardziej rozpowszechnione są jednak powody związane z brakiem innych, lepszych alternatyw. Osoby te zdają sobie sprawę, że poza aktualnym miejscem zatrudnienia nie poradziłyby sobie. Chcąc nie chcąc, pracują więc nadal u dotychczasowego pracodawcy. W najmniejszym stopniu, według badanych menedżerów, wśród lubelskich pracowników rozpowszechnione są postawy wyrażające poczucie powinności wynikającej z wdzięczności wobec swojego pracodawcy za otrzymane dobro (np. awans, podwyżkę, rozwój zawodowy, przyjęcie do pracy itp.).
5. Postawy pracownicze w tym zakresie mają związek z kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw. Okazuje się, że w firmach odnotowujących spadek obrotów w latach 2008 – 2009, w porównaniu z firmami charakteryzującymi się wzrostem lub stabilnością, znacznie bardziej nasilone są motywy pracownicze związane z przywiązaniem trwania (pracuję, bo nie mam innego wyjścia), a znacznie mniej obecne są te należące do kategorii przywiązania normatywnego (pracuję, bo czuję, że powinienem).
 6. Najbardziej charakterystyczną cechą kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw jest klanowość, czyli dbanie o dobry klimat pracy i pozytywne relacje międzyludzkie wewnątrz organizacji. Stosunkowo słabo obecne są cechy związane z nastawieniem prorynkowym i ekspansyjnym zorientowanym na zaspokajanie potrzeb klientów i zdobywanie nowych segmentów rynku. Z kolei typami kultur najbardziej różnicującymi firmy, które wzięły udział w badaniach są kultura innowacji i kultura hierarchii. Okazuje się, że im więcej cech innowacyjnych znajduje się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, tym lepiej ono radzi sobie na rynku. Odwrotna zależność dotyczy kultury hierarchicznej. Im więcej formalnych procedur, pionowej struktury i związków podległości typy przełożony–podwładny, tym kondycja ekonomiczna badanych firm jest gorsza.
 7. Pomagając firmom w budowaniu przewagi konkurencyjnej należałoby zwracać uwagę na wewnętrzne czynniki psychologiczne, które, jak pokazały wyniki badań, mają wpływ na sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Warto budować takie relacje wewnątrz firmy, które kształtują poczucie wdzięczności pracownika wobec pracodawcy (przywiązanie normatywne), wspierają kreatywność i zwiększają tolerancję dla ryzyka (kultura innowacji) oraz upraszczają sformalizowane struktury (kultura hierarchii). Należałoby także zachęcać przedsiębiorstwa do większego zorientowania na zdobywanie nowych rynków zbytu (kultura rynku), a co za tym idzie większej skłonności do podejmowania przedsięwzięć obarczonych ryzykiem.
 8. Przedsiębiorcy z terenu województwa lubelskiego w zdecydowanej większości przypadków nie dostrzegają żadnego wpływu organizacji w Polsce mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 r. na swoją działalność. Jako przyczyny takiego stanu rzeczy podają, iż w związku z tym, że mecze turniejowe odbywać się będą w innych miastach, nie są w stanie skutecznie konkurować z podmiotami działającymi w tamtych regionach. Podkreślają także niską konkurencyjność turystyczną i infrastrukturalną naszego regionu, która spowoduje, iż kibice na Lubelszczyźnie raczej nie zagoszczą.
 9. Najwięcej nadziei na zyski związane z Euro 2012 mają przedsiębiorcy działający w branży hotelarsko-gastronomicznej i transportowej. Oni także podejmują

- najwięcej związanych z turniejem przygotowań. Należy jednak podkreślić, że również w tych branżach przedsiębiorcy dostrzegający wpływ mistrzostw na swoją działalność należą do mniejszości.
10. Udział prognozowanych lub aktualnych dochodów ze sprzedaży, związanej z turniejem w kształtowaniu kondycji ekonomicznej badanych firm, wyrażanej za pomocą aktualnej i prognozowanej zmiany obrotów, jest niewielki. Oznacza to, że na kondycję ekonomiczną większości badanych firm Euro 2012 nie ma żadnego wpływu.
 11. Aktualnie z funduszy unijnych korzysta 150 spośród badanych przedsiębiorców, co stanowi 11,1% badanej grupy, natomiast nie korzysta – aż 1200 firm (88,9%). W najliczniejszej wyróżnionej podgrupie – mikroprzedsiębiorstwach – wykorzystanie funduszy unijnych jest niewielkie, w pozostałych rodzajach firm jest również niskie, jedynie w wypadku średnich i dużych przedsiębiorstw ponad ¼ firm wykorzystuje możliwości stwarzane przez fundusze unijne. Biorąc pod uwagę wyróżnione na potrzeby badań subregiony (lubelski, białkopodlaski, chełmsko – zamojski), zaobserwowano, że najwięcej przedsiębiorstw korzystających z funduszy unijnych jest w subregionie lubelskim – 88 firm, co stanowi 14,6% tej podgrupy, następnie w subregionie chełmsko – zamojskim – 39 firm (10,1%) oraz białkopodlaskim – 23 (6,6%). Biorąc pod uwagę fakt, że badani przedsiębiorcy rzadko korzystają z innych, niż własne źródła finansowania swojej działalności, korzystna byłaby sytuacja, gdy większość z nich mogłaby pozyskać nie podlegające zwrotowi środki z Unii Europejskiej, które mogłyby przyczynić się do rozwoju firm i wzrostu ich konkurencyjności, nie tylko w skali regionu. Sami przedsiębiorcy dostrzegają korzyść płynącą z takiego rozwiązania – zdecydowana większość uważa, że możliwość uzyskania dotacji z funduszy unijnych stanowi szansę dla ich firmy – uważa tak 881 respondentów, co stanowi 65,3% liczebności tej podgrupy, a 740 firmy zamierzają ubiegać się o dotacje unijne (jest to 54,8% liczebności całej grupy badawczej).
 12. Ewentualne oddziaływanie na te czynniki wymaga jednak gruntownego zbadania sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa i na podstawie wiedzy uzyskanej m.in. z niniejszych badań formułowanie zindywidualizowanych zaleceń dotyczących zmian organizacyjnych. Należy mieć także na uwadze, że związek opisanych w badaniach czynników psychologicznych z kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw był słaby. Oznacza to, że sama ich zmiana nie wystarczy do poprawy funkcjonowania firmy. Kluczem do sukcesu są raczej czynniki tzw. „twarde”, takie jak technologie, informacja, sposób zarządzania, odpowiednie podejmowanie decyzji biznesowych itp. Oddziaływanie na czynniki „miękkie”, które opisano w tej części książki może mieć jedynie charakter pomocniczy i wspierający.
 13. Lokalne organizacje branżowe oraz władze regionalne powinny dołożyć wszelkich starań w celu wypromowania Lubelszczyzny, jako regionu atrakcyjnego turystycznie, w którym można odpocząć pomiędzy meczami. Promocja taka powinna odbywać się zarówno za granicą, za pośrednictwem zagranicznych biur podróży, jak i w kraju, w czasie trwania turnieju.
 14. Należy zadbać o dostępność komunikacyjną Lubelszczyzny, tak by przybycie tutaj na dwa lub trzy dni nie sprawiało istotnego kłopotu organizacyjnego. Do

oczywistych postulatów, takich jak poprawa sieci drogowej i kolejowej należy dołączyć postulat zwiększenia dostępności oferty transportowej z miast – gospodarzy turnieju na Lubelszczyznę. Przybywający na turniej kibic nie może mieć kłopotu z szybkim i sprawnym dotarciem do atrakcyjnych turystycznie miejsc naszego regionu oraz ze znalezieniem w nich miejsca na nocleg i wyżywienie.

15. Zapewne ewentualne pobyty turystyczne kibiców podczas turnieju będą krótkie. Warto jednak je pozyskiwać, gdyż jest szansa, że zadowolony kibic – turysta powróci w innym czasie na Lubelszczyznę na dłużej.
16. Wydaje się oczywistym, że zdecydowana większość korzyści wynikających z organizacji w Polsce turnieju pozostanie w miastach/regionach, w których odbędą się mecze. Organizacje przedsiębiorców, jak i samorządowe władze wojewódzkie, powinny jednak dołożyć wszelkich starań, aby jak największa część z nich przypadła podmiotom z naszego regionu. W tym celu warto łączyć się w konsorcja branżowe celem podniesienia własnej konkurencyjności oraz promować region od strony turystycznej.
17. W tym celu należy przedsięwziąć pewne działania, które ułatwią przedsiębiorcom ubieganie się o fundusze unijne. Spośród przedsiębiorców, którzy otrzymali fundusze unijne, aż 90% przyznaje, że korzystała z pomocy zewnętrznej przy przygotowaniu wniosku aplikacyjnego. W 10% badanych firm pomoc taka była również potrzebna na poziomie rozliczeń wydatków projektowych – 40,1% badanych przedsiębiorców doświadczyło trudności w przygotowaniu wniosku aplikacyjnego, a 32,1% – w przygotowaniu dokumentacji towarzyszącej wnioskowi. Wynika stąd, że największych trudności przedsiębiorcy doświadczają podczas ubiegania się o dotacje, głównie ze względu na rozbudowaną sferę formalną i biurokratyzację. Samodzielne aplikowanie jest dość trudne, wiele firm potrzebuje pomocy zewnętrznej, na co nie wszystkie są w stanie sobie pozwolić ze względów finansowych. Uproszczenie procedur aplikacyjnych wydaje się najlepszym rozwiązaniem, podobnie jak dostarczenie bezpłatnego wsparcia przedsiębiorcom. Badani przedsiębiorcy najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na wsparcie informacyjne (w zakresie dostępnych funduszy, przepisów prawnych itp.), pomoc przy wypełnianiu wniosku i przygotowywanie niezbędnej dokumentacji, doradztwo. Zapewnienie doradztwa, bezpłatnego lub za stawki niższe od rynkowych, byłoby bardzo pożądane przez przedsiębiorców i wydaje się, oprócz ograniczenia biurokracji towarzyszącej ubieganiu się o dotacje unijne, najbardziej potrzebną formą pomocy.

Bibliografia

- Abeele, P.V.** (1998). *Economic agent's expectations in a psychology perspective*. W: W.F. Van raaij, G.M. van Veldhoven, K.E. Warneryd (red.) *Handbook of economic psychology* (p. 478-515). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Aghion P., Frydman R., Stiglitz J., Woodford M.**, (red.). (2003). *Knowledge, Information and Expectations in Modern Macroeconomics*. Princeton: University Press.
- Alderfer C.P.** (1972). *Existence, relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Allen, V.L., Wilder, D.A.** (1975). *Categorization, belief similarity and intergroup discriminations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, Pages 971– 977.
- Allport, G. W.** (1954). *The nature of prejudice*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Amabile T. M.** (1998). *How to Kill Creativity*. *Harvard Business Review*, OnPoint Enhanced Edition, September–October, 1998.
- Anthony S., D., Johnson M., W., Sinfield J., V. Altman E. J.** (2010). *Przez innowację do wzrostu. Jak wprowadzać innowację przelomową*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Aronson, E.** (1978). *Człowiek istota społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Asch, S.E.** (1946). *Forming impressions of personalities*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, s.258-290.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I.** (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 72,441-62.
- Bańka A., Bazińska R., Wołoska A.** (2002). *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, *Czasopismo Psychologiczne*, Tom 8, Nr 0, 2002, s. 65-74.
- Baruk J.** (2008). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo: Adam Marszałek.
- Bass, B. M.** (1998). *Current development in transformational leadership: Research and applications*. San Francisco.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Atwater, L.** (1996). *The transformational and transactional leadership of men and women*. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 45, 5-34.
- Becker G.S.** (1975). *Human Capital*, New York: National Bureau of Economic Research.
- Biela A.** (2001). *Wymiary decyzji menedżerskich*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Bikont, A.** (1986). *Tożsamość społeczna w świetle prac H. Tajfela i J.C. Turnera*, *Przegląd Psychologiczny*, 29, s. 769-83.
- Bikont, A.** (1988). *Tożsamość społeczna – teorie, hipotezy, znaki zapytania*, W: M., Jarymowicz, red, *Studia nad spostrzeganiem relacji JA-INNI*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź, s.15-39.
- Billig, M., Tajfel, H.** (1973). *Social Categorization and Similarity in Intergroup Behavior*, *European Journal of Social Psychology*, 3, s. 2152.
- Bogardus, E.** (1925). *Measuring social distance*, *Journal of Applied Sociology*, 9.
- Bruner, J.S.** (1978). *Poza dostarczone informacje*, Warszawa: PWN.
- Bruner, J.S. Goodman, C.C.** (1947). *Value and needs as organizing factors in perception*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 3344.
- Burns, J. M.** (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cameron K., Quinn R.** (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chrestowski A., Szczepankowski P.** (1999). *Planowanie*. W: A., K. Koźmiński, Wł. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 209–230.
- Christensen C., M.** (2010). *Przełomowe innowacje*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Christensen C., M. Raynor M., E.** (2008). *Innowacje napęd wzrostu*. Warszawa: Studio Emka.
- Czerska M.** (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Doeringer P.B., Piore. M., J.** (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.
- Doise, W.** (1988). *Różnicowanie między grupami, prototypy i reprezentacje społeczne*, Przegląd Psychologiczny, 31, 259–275.
- Doise, W., Sinclair, A.** (1973). *The categorization process in intergroup relations*, European Journal of Social Psychology, 3.
- Drucker P.** (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Drucker P.** (2004). *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Drucker, P.** (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Warszawa: Nowoczesność.
- Eiser, J.R., Stroebe, W.** (1972). *Categorization and social judgment*, London, Academic Press.
- Ellerman, D.** (2001). *McGregor's Theory Y vs. Bentham's Panopticism: Toward a Critique of the Economic Theory of Agency*. Knowledge, Technology and Policy. Vol. 14, 34–49.
- Falkowski, A., Tysza, T.** (2001). *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk: GWP.
- Fiedler F.E., Garcia J. E.** (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive, resources and organizational performance*. Wiley: New York.
- Gasparski, P.** (2009). *Krach finansowy, czy kryzys zaufania?* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, 14, 4, 55–68.
- Gasparski P.** (1992). *Percepcja ryzyka związanego z indywidualnymi decyzjami finansowymi*. Przegląd Psychologiczny. 35, 4: 523–536.
- Gerbner, G., Gross, L., Elley, M., Jackson-Beeck, M., Jeffries-Fox, S., Signorielli, N.** (1997). *TV violence profile*. Journal of Communication, 27, 171–180.
- Gollwitzer P.M.** (1999). *Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans*. American Psychologist, Vol. 54. No. 7, 493–503.
- Gorzela G.** (2005). *Znaczenie innowacji dla rozwoju regionów*. <http://www.pfsl.pl/news.php?id=195> (22.04.2010)
- Griffin R.** (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Griffin R.** (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Grudzewski W., Hejduk I.** (2005). *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Grzelak, J.E.,** (1978). *Konflikt interesów. Analiza psychologiczna*, Warszawa: PWN.
- GUS** (2009). *Koniunktura konsumencka*. Maj 2009. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_koniunktura_konsumentencka_05m_2009.pdf (20.04.2010).
- Hackman J.R., Oldham G.R.** (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250–279.
- Hackman J.R., Oldham G.R.** (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall R.E., Taylor J.B.** (2002). *Makroekonomia*. Wyd. trzecie, zmienione, Warszawa: PWN.
- Hamilton, D.L.** (1981). *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, New York.
- Hargadon A.; Sutton R.** (2003). *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji*. Warszawa: Harvard Business Review Polska, wrzesień, s. 98–109.
- Hater M.C., Bass B.M.** (1988). *Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership*. Journal of applied Psychology, No. 73, 695–702.
- Herzberg F.** (1968). *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.

- Hewstone, M., Brown, R.J.** (1986). *Contact is not enough: An intergroup perspective on the „contact hypothesis„*, w: M. Hewstone, R.J. Brown, red., *Contact and conflict in intergroup encounters*, 1-44, Oxford: Basil Blackwell.
- Howard, J., Rothbart, M.**, (1980). *Social categorization and memory for ingroup and outgroup behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, 38, 301310.
- Howrey, E.** (2001). *The Predictive Power of the Index of Consumer Sentiment*. Brookings Papers on Economic Activity, 1, 175-207.
- Jacobs R.,C., Cambell, D.,T.** (1961). *The perpetuation of arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 62, Pages 649-658.
- Jolly A.** (2006). *Od pomysłu do zysku. Jak spieniężyć innowacyjność*. Gliwice: Onepress.
- Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K.** (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin, 127, Pages 376-407.
- Kalinowski J.**(red.). (2008). *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów polski 2008*. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Kałaska M., Witkowski J.** (1997). *Rynek Pracy w Polsce w 1996 roku: kontynuacja korzystnych tendencji*. Warszawa: GUS.
- Katona G.** (1979). *Toward a macropsychology*. American Psychologist, 34, 2, 118-126.
- Katona G.**(1975). *Psychological Economics*. Nowy Jork: Elsevier.
- Kaufman B.,E.** (1986). *The Economics of Labor Markets and Labor Relations*, The Dryden Press.
- Każmierczak Z.** (1995). *Rynek pracy w państwach wysokorozwiniętych*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Keley T.** (2003). *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy*. Warszawa: MT Biznes.
- Keynes J.M.** (1947). *The general theory of employment, interest, and money*. NY: Harcourt, Brace & Company.
- Keynes J.M.** (1956). *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. Warszawa: PWN.
- Kopycińska D.** (2003). *Kapitał ludzki w gospodarce*, Szczecin: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Kożusznik B.** (1998). *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kryńska E.** (1998). *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*. W: Kryńska E., Suchecka J., Suchecki, B. Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010, Warszawa: IPiSS.
- Kryńska E.** (1998). *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*. W: Kryńska E., Suchecka J., Suchecki, B. Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010, Warszawa: IPiSS.
- Kryńska E.** (2000). *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy* W: E. Kryńska (red.) *Mobilność zasobów pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Kryńska E., Suchecka J., Suchecki, B.** (1998). *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, Warszawa: IPiSS.
- Kwiatkowski E.** (1988). *Neoklasyczne teorie zatrudnienia. Tradycja i współczesność*. Warszawa: PWN.
- Lafley A. G., Charan R.** (2010). *Zmiana reguł gry w biznesie. Jak zwiększyć przychody i zyski przez innowacje*. Warszawa: MT Biznes.
- LeBone G.** (1986). *Psychologia tłumy*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Lewicka M.** (1985). *Afektywne i deskryptywne mechanizmy spostrzegania innych ludzi*, W: M. Lewicka, red, *Psychologia Spostrzegania Społecznego*, Warszawa: KiW.
- Likert R.** (1972). *Courageous pioneer: creating a new field of knowledge*. W: Strumpel B., Morgan J.N., Zahn E. (red.) *Human behavior in economic affairs*. San Francisco-Washington: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Lindbeck A., Snower D.J.** (1988) *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, London: The MIT Press, Mass.

- Lippmann W. (1926). *Public opinion*, New York. Longman.
- Lohaus, A., Trautner, H.M. (1985). *Sex trait stereotypes and their effects on trait attribution to peers*, Archives of Psychology, 137, 39-50.
- Lowe, K.B. Kroek, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature*. Leadership Quarterly. Vol. 7, 385-425.
- Łaguna, M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*. Gdańsk: GWP.
- Malivaud E. (1980). "Macroeconomic Rationing of Employment", in E. Malivaud, J.P. Fitoussi eds, Unemployment in Western Countries, Macmillan, Londres.
- Markowski K., Zaleski Z. (2006). *Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania oraz perspektywy rozwoju i innowacji małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego*. W: R. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.). Praca i organizacja w procesie zmian. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J. (2006). *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*. Journal of Mechanical and Manufacturing Engineering. Loughborough University Press.
- Matczewski A. (1999). *Zarządzanie produkcją*. W: A., K. Koźmiński, Wł. Piotrowski (red.). Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 289-333.
- Matuszewicz Cz. (1974). *Wpływ wartościowania na spostrzeganie*, Przegląd Psychologiczny, 17, 219-234.
- Mądrzycki T. (1980). *Wpływ postaw wobec religii na spostrzeganie cech osobowych i kontakty społeczne*, Zeszyty naukowe Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Gdańskiego -Psychologia, 3, 9 -28.
- Mądrzycki T. (1986). *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, Warszawa, PWN.
- McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor D. (1966). *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*. Cambridge: MIT Press.
- McKena E., Beech N. (1997). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Gebethner&Ska, s.
- Meller J. (1995). *Równoważenie lokalnych rynków pracy – próby programowania, w: Aktywne formy ograniczania bezrobocia i ich skuteczność. Aspekty regionalne*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Monitoring Rynku Pracy (2007). Warszawa: GUS. http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1843_PLK_HTML.htm
- Nord W.R., Brie, A.P., Atieh J.M., Doherty E.M. (1990). *Studying meaning of work: The case of work values*. W: A.P. Brief, W.R. Nord (red.) Meaning of Occupational Work: A Collection of Essays (str 21-64). Lexington: Lexington Books.
- O'Guinn T.C., Shrum, L.J. (1997). *The role of television in the construction of consumer reality*. Journal of Consumer Research, 23, 278-294.
- O'Reilly III Ch., A., Pfeffr J. (2006). *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*. Gliwice: One Press.
- Oblój K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Peabody D. (1968). *Group Judgment in the Philipines Evaluative and Descriptive Aspects*, Journal of Personality and Social Psychology, 10, 290-300.
- Penc J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Penc J. (1996). *Strategie zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Phelps E.S. (2006). *Macroeconomics for a Modern Economy*, Nobel Prize Lecture, Oslo: December 8.
- Phelps E.S., Zoega G. (2001). *Structural Booms: Productivity Expectations and Asset Valuations*, Economic Policy, 16 (32), s. 85-126.

- Rożnowski B., Markowski K., Łobocki J., Konefał K.** (2007). *Postawy i zachowania uczestników lokalnego rynku pracy*. Lublin: Instytut Rynku Pracy.
- Schultz D., Schultz S.** (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: PWN.
- Schumpeter J.** (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Sherif C.W., Sherif M., Nebergall R.E.** (1965). *Attitude and attitude change*, Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Sherif M., Hovland C.J.** (1961). *Social judgments: Assimilation and Contrast effects*, New Haven: Yale University Press.
- Simon H.** (1999). *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simon H.** (2009a). *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*. Warszawa: Difin.
- Simon H.** (2009b). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin.
- Siobhan A.** (2000). *Culture and the Labor Market*. Review of Social Economy, Vol. 58, s
- Stelau J.** (2000). *Temperament*, W: J. Stelau (red.), Psychologia. Podręcznik akademicki t.2, Gdańsk: GWP, s. 683-719.
- Stoner A.F., Wankel C.** (1996). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D.** (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategia Lizbońska** (2002). *Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*. Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej.
- Strategom** (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE, s. 416.
- Suchocki B.** (red.) (2005). *System prognozowania popytu na pracę w Polsce. Cz. 4, SPPP – podręcznik użytkownika*. Warszawa : Rządowe Centrum Studiów Strategicznych
- Świaniewicz P., Dziemianowicz W.** (1999). *Atrakcyjność inwestycyjna miast 1998 – 1999*. Warszawa: IBnGR.
- Tajfel H.** (1957). Value and perceptual judgments of magnitude, *Psychological Review*, 64, 192-204.
- Tajfel, H.** (1959). *The anchoring effects of value in a scale of judgments*, *British Journal of Psychology*, 50, s. 294-304.
- Thomas K., C.** (1984). *The construction of a measure of stereotypes*. *Research in educational*, 31, 83-90.
- Trunk P.** (2008). *Błyskotliwa kariera. Nowe zasady sukcesu*. Warszawa: MT Biznes.
- Turner J.C.** (1987). *Rediscovering The Social Group. A Self Categorization Theory*, Oxford: Blackwell.
- Tysza T.** (2000). *Psychologia Ekonomiczna*. W: J. Stelau (red.) Psychologia: Podręcznik akademicki, Gdańsk: GWP.
- Wilder D.A., Thompson E.J.** (1988). *Assimilation and Contrast Effects in Judgment of Groups*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 62-73.
- Wojciszke B.** (1978). *Teoria Akcentuacji i jej zastosowanie w psychologii społecznej*, *Przegląd Psychologiczny*, 21, 2, s. 316-345.
- Wojciszke B.** (1988). *Wprowadzenie: wszechobecność wartościowania* W: B. Wojciszke (red.). *Studia nad procesami wartościowania*, 1, Warszawa, Wrocław, Kraków, Ossolineum.
- Wojciszke B., Doliński, D.** (2010). *Psychologia społeczna*. W: J. Stelau, D. Doliński (red.) Psychologia akademicka: Podręcznik (s.293-448). Gdańsk: GWP.
- Wołoniej M.** (2006). *Cywilizacyjne przemiany koncepcji pracy: Współczesna kultura pracy i jej odzwierciedlenie w przysłowia*. W: A. Bańka, A. Biela, B. Rożnowski. *Praca i organizacja w procesie zmian*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Wrześniewski A., Dutton J.E., Debebe G.** (2003). *Interpersonal sensemaking and the meaning of work*, *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.

- Wyżnikiewicz B.** (red.) (2010). *Analiza ekonomiczna potencjału gospodarczego Polski Wschodniej. Raport wykonany na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.* Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Zajonc R., Markus, H.** (1985). *Cognitive perspectives in Social Psychology*. W: N. Lindsey red, Handbook of Social Psychology, New York: Random House.
- Zaleski Z.** (2003). *Internal and external determinants of innovation in small, low-tech enterprises. A socio-psychological approach*. In: A. Biela, Z. Zaleski (ed.) Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration, Volume IX, No 1-2, p. 169-196. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Zaleśkiewicz T.** (2005), *Przyjemność czy konieczność. Psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka*. Gdańsk: GWP.
- Zielonka P.** (2002), *Teoria perspektywy*, w: Rynki Kapitałowe nr 10.

Wykaz rysunków i tabel

- Rysunek 1. Struktura podmiotów gospodarczych w województwie lubelskim
Rysunek 2. Rozlokowanie przedsiębiorstw w subregionach województwa lubelskiego
Rysunek 3. Model Wartości Konkurujących Camerona i Quinna
Rysunek 4. Skala „mikro” i „makro” w interpretacji Katony
Rysunek 5. Model konsumenckiego napędu gospodarki
Rysunek 6. Organizacyjny proces innowacji
Rysunek 7. Skala „mikro” i „makro” w ujęciu ekonomistów
Rysunek 8. Podaż pracy w zależności od płacy realnej
Rysunek 9. Procent firm z poszczególnych regionów w próbie badawczej
Rysunek 10. Procent firm z poszczególnych działów PKD biorących udział w badaniu
Rysunek 11. Odsetek firm różnej wielkości biorących udział w badaniu
Rysunek 12. Źródła finansowania badanych przedsiębiorstw
Rysunek 13. Zmiana obrotów firmy w 2008 r. w porównaniu z rokiem poprzednim
Rysunek 14. Wynik finansowy badanych firm osiągnięty w 2008 r.
Rysunek 15. Wyniki finansowe osiągnięte przez firmy w 2008 r. w zależności od ich wielkości
Rysunek 16. Ocena obecnej sytuacji firmy
Rysunek 17. Ocena nowoczesności firmy
Rysunek 18. Percepcja stopnia wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie firmy
Rysunek 19. Perspektywa czasowa planowania rodzaju i charakteru produkcji (usług) oraz zatrudnienia
Rysunek 20. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach różnej wielkości
Rysunek 21. Perspektywa czasowa planowania zatrudnienia w firmach różnej wielkości
Rysunek 22. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach z różnych sektorów
Rysunek 23. Perspektywa czasowa planowania zasobów ludzkich w firmach z różnych sektorów
Rysunek 24. Czynniki wpływające na sukces firmy
Rysunek 25. Wprowadzone innowacje w firmach działających w zależności od subregionu
Rysunek 26. Działalność innowacyjna firm z różnych sekcji PKD
Rysunek 27. Indywidualna skłonność do ryzyka menedżerów pracujących w firmach o różnej kondycji ekonomicznej
Rysunek 28. Przekonania menedżerów o naturze swoich pracowników
Rysunek 29. Typy przywództwa reprezentowane przez lubelskich menedżerów
Rysunek 30. Typ przywiązania pracowników do organizacji w opinii ich menedżerów (podział 10 pkt. pomiędzy trzy typy)
Rysunek 31. Typ przywiązania pracowników do organizacji w opiniach menedżerów firm o różnej kondycji ekonomicznej
Rysunek 32. Typ przywiązania pracowników do organizacji w opiniach menedżerów firm o różnej kondycji ekonomicznej
Rysunek 33. Natężenie występowania typów kultur organizacyjnych w firmach woj. lubelskiego w opiniach ich menedżerów (60 pkt. do podziału na 4 typy)

- Rysunek 34. Kultura organizacyjna lubelskich przedsiębiorstw w opiniach zarządzających nimi menedżerów
- Rysunek 35. Kultura organizacyjna lubelskich przedsiębiorstw w opiniach zarządzających nimi menedżerów
- Rysunek 36. Wpływ Euro 2012 na zmianę dochodów ze sprzedaży firm w opiniach zarządzających nimi menedżerów
- Rysunek 37. Wpływ Euro 2012 na zmianę zatrudnienia w firmach w opiniach zarządzających nimi menedżerów
- Rysunek 38. Prognoza wzrostu dochodów ze sprzedaży firm w związku z Euro 2012 w opiniach zarządzających nimi menedżerów wg subregionów
- Rysunek 39. Prognoza wzrostu dochodów ze sprzedaży firm w związku z Euro 2012 w opiniach zarządzających nimi menedżerów wg branż
- Rysunek 40. Odsetek firm podejmujących lub niepodjmujących przygotowania w związku z Euro 2012
- Rysunek 41. Odsetek firm podejmujących znaczne lub umiarkowane przygotowania w związku z Euro 2012 wg branż
- Rysunek 42. Odsetek respondentów przewidujących długo- lub krótkotrwały charakter zmian dochodów i zatrudnienia
- Rysunek 43. Związek pomiędzy zmianą obrotów a zmianą dochodów ze sprzedaży związanej z Euro 2012 w 2008 i I poł. 2009 r.
- Rysunek 44. Związek pomiędzy zmianą obrotów a prognozowaną zmianą dochodów ze sprzedaży związanej z Euro 2012 w latach 2009 – 2011
- Rysunek 45. Model uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw i ich gotowości do zatrudniania pracowników
- Rysunek 46. Model empiryczny uwarunkowań sytuacji przedsiębiorstw
- Rysunek 47. Analiza regresji wpływu sytuacji firmy na jej działania na rynku pracy
- Tabela 1. Liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce i Polsce Wschodniej w latach 2000 – 2007
- Tabela 2. Podział badanych przedsiębiorców na grupy według kondycji ekonomicznej wyrażonej za pomocą dokonanej i prognozowanej zmiany rocznych obrotów w perspektywie lat 2008 – 2010
- Tabela 3. Podział badanych przedsiębiorców na grupy według kondycji ekonomicznej wyrażonej za pomocą dokonanej i prognozowanej zmiany rocznych obrotów
- Tabela 4. Podział badanych przedsiębiorców na grupy wg kondycji ekonomicznej wyrażonej za pomocą dokonanej i prognozowanej zmiany rocznych obrotów w perspektywie lat 2008 – 2010
- Tabela 5. Współczynniki równania regresji przy założeniu maksymalnej liczby zmiennych
- Tabela 6. Współczynniki równania regresji przy założeniu maksymalnej liczby obserwacji
- Tabela 7. Współczynniki równań regresji, w których testowano związek sytuacji firmy z jej wpływem na rynek pracy