

# **Doświadczenia i wyzwania łódzkich firm – wyniki badań**

## **BADANIE RYNKU HR W ŁÓDZKICH FIRMACH PRODUKCYJNYCH**

**Raport z badań ankietowych przygotowany na zlecenie  
firmy BEAVER Doradztwo Personalne  
ŁÓDŹ 2009**





## SPIS TREŚCI

|  |    |
|--|----|
| 1. PROBLEMATYKA BADANIA I CELE BADAWCZE  | 3  |
| 2. PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO   | 5  |
| 3. WYNIKI BADAŃ  | 7  |
| 3.1. ŚREDNIE I DUŻE FIRMY PRODUKCYJNE W DOBIE KRYZYSU<br>EKONOMICZNEGO                                 | 7  |
| 3.2. PLANY ŁÓDZKICH FIRM PRODUKCYJNYCH W KWESTII ZATRUDNIENIA I<br>PŁAC W OKRESIE NALBIŻSZEGO PÓŁROCZA | 9  |
| 3.3. ROLA PRZEDSIĘBIORSTW W POMOCY UDZIELANEJ ZWALNIANYM<br>PRACOWNIKOM                                | 12 |
| 3.4. HR W ŁÓDZKICH FIRMACH PRODUKCYJNYCH   | 13 |
| 3.5. WYZWANIA ŁÓDZKICH FIRM PRODUKCYJNYCH  | 15 |
| 3.6. MAŁE FIRMY PRODUKCYJNE Z WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO  | 17 |
| 4. WNIOSKI   | 21 |

Wszelkie prawa do raportu posiada firma BEAVER Doradztwo Personalne.  
Powielanie zawartych w raporcie danych, bez zgody firmy BEAVER Doradztwo Personalne, stanowi naruszenie praw autorskich. Dotyczy to również mikrofilmów i reprodukcji metodami elektronicznymi.



## PROBLEMATYKA BADANIA I CELE BADAWCZE

Celem niniejszego raportu jest opisanie wyników badania przeprowadzonego za pomocą ankiety, badającej rynek HR w małych, średnich i dużych łódzkich firmach produkcyjnych.

Raport powstał na zlecenie firmy „BEAVER Doradztwo Personalne” w Łodzi i został sporządzony w oparciu o analizę ankiet, na które odpowiedzieli kierownicy lub pracownicy działów HR w poszczególnych przedsiębiorstwach produkcyjnych z terenu województwa łódzkiego. Ankieta została skonstruowana w taki sposób, aby można było uzyskać podstawowe informacje na temat kilku obszarów, związanych z działalnością łódzkich przedsiębiorstw.

- Pierwszy obszar związany jest z polityką personalną w okresie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego. Badacz chciał uzyskać informacje na kilka pytań problemowych. Jak firmy zachowywały się w 2009 roku? W jakim stopniu dotknął je kryzys ekonomiczny i jaki miało to wpływ na pracowników? Czy firmy zatrudniały nowych pracowników czy raczej zwalniały już pracujących? Jak kształtowała się polityka płac? Czy zwiększono wynagrodzenie pracowników w stosunku do roku poprzedniego, czy zachowano status quo w tej materii?
- Drugi obszar badania związany był z tzw. HR miękkim. Badacz chciał uzyskać informacje na temat prowadzonych przez łódzkie przedsiębiorstwa szkoleń różnego rodzaju. Badanie miało na celu uzyskanie informacji, czy firmy, zamierzają rozwijać się w zakresie HR, poprzez prowadzenie szkoleń oraz ocen pracowniczych, badanie kompetencji i umiejętności pracowników? A może odwrotnie - w obliczu nadchodzącego kryzysu zarządy poszczególnych przedsiębiorstw ograniczają wszelkie inwestycje w tym zakresie? Ponadto zwrócono większą rolę na programy outplacementowe, których znaczenie powinno wzrosnąć w 2009 r., kiedy to fala zwolnień pracowników, w tym również grupowych zwolnień, znacznie wzrosła, w porównaniu do poprzednich lat. Badaczka interesowała, czy firmy, które zwalniają, oferują swoim pracownikom pomoc, inną niż finansowe odprawy?
- Trzeci istotny obszar, który był badany, dotyczył wyzwań, przed jakimi stanęły łódzkie firmy produkcyjne w 2009 r., oraz wyzwań, które firmy przewidują w najbliższym czasie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Poniżej, w tabeli 1, przedstawiono strukturę badanych przedsiębiorstw, ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników, oraz występowanie działów personalnych w tych zakładach lub ich brak. Warto zwrócić uwagę, iż wciąż część firm nie posiada w swojej strukturze organizacyjnej takiego wyodrębnionego działu. Nie musi to dziwić, w przypadku mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób, ale powinno już zastanawiać, w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw.



| <b>TABELA 1. STRUKTURA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ<br/>W BADANIU</b> |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Liczba pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie</b>               | <b>Liczba firm zatrudniających określoną liczbę pracowników</b> | <b>Firmy, które posiadają wyodrębniony dział personalny</b> | <b>Firmy, które nie posiadają wyodrębnionego działu personalnego</b> |
| <b>do 9</b>   | 4   | 0   | 4  |
| <b>10-50</b>  | 12  | 7   | 5  |
| <b>51-100</b>   | 14  | 8   | 6  |
| <b>101-250</b>  | 23  | 18  | 5  |
| <b>251-500</b>  | 11  | 9   | 2  |
| <b>pow. 500</b>   | 6   | 6   | 0  |
| <b>SUMA</b>   | 70  | 48  | 22   |

Ze względu na zasadnicze różnice pomiędzy małymi przedsiębiorstwami, a firmami średnimi i dużymi, które dotyczą zarządzania biznesowego jak i personalnego, innego rodzaju problemów oraz działalności na inną skalę, małe przedsiębiorstwa będą omówione w tym raporcie osobno, w końcowej części. Za taką odrębną analizą przemawiają również inne argumenty. W pierwszej edycji badania łódzkich przedsiębiorstw ze stycznia 2009 r. nie analizowano małych firm, co nie pozwala na prowadzenie analizy porównawczej. Ponadto zastosowano inny zestaw pytań do badania małych przedsiębiorstw, a mianowicie pominięto część pytań dotyczących np. szkoleń, oraz outplacementu.



## PRZEBIEG PROCESU BADAWCZEGO

Badania ankietowe metodą CATI zostały przeprowadzone przez firmę „BEAVER Doradztwo Personalne” w Łodzi w dniach 15-27 października 2009 roku. Badaniem zostały objęte zakłady o charakterze przemysłowym, działające na terenie województwa łódzkiego. W badaniu brały udział małe, średnie i duże firmy, aczkolwiek przedsiębiorstwa te zostały podzielone na dwie grupy badawcze. Wyodrębniono grupę małych przedsiębiorstw, w liczbie 16, oraz drugą grupę składającą się ze średnich i dużych zakładów, w sumie 54 firm. Dla obu grup przygotowano kwestionariusze wywiadu, zawierające jednak różne zestawy pytań. Dla firm średnich, zatrudniających od 51 do 250 pracowników, oraz przedsiębiorstw dużych, zatrudniających przynajmniej 251 osób, opracowano ten sam zestaw pytań zamkniętych i otwartych. Dla firm małych, jak już wspomniano, przygotowano podobny zestaw pytań, ale bez zagadnień dotyczących outplacementu i niektórych pytań związanych ze szkoleniami.

Ze względu na trudność uzyskania informacji o wszystkich firmach produkcyjnych, działających w regionie łódzkim, średnie i duże przedsiębiorstwa zostały wybrane do badania z zastosowaniem zasad doboru celowego (arbitralnego). Pracownicy firmy „BEAVER Doradztwo Personalne”, w oparciu o różne dostępne źródła, skonstruowali bazę firm odpowiadających wyżej wymienionym wymogom (min. 50 osób zatrudnionych w firmie o charakterze produkcyjnym oraz działalność na terenie województwa łódzkiego). Baza ta objęła około 150 takich zakładów przemysłowych.

Jednocześnie, jak zostało już wspomniane, przebadano również kilka firm małych z terenu województwa łódzkiego, zatrudniających do 50 osób, dla zobrazowania sytuacji tych firm i porównania jej z pozostałymi firmami. Wybrano 16 takich małych przedsiębiorstw. Baza ta została przygotowana i przekazana firmie „BEAVER Doradztwo Personalne” przez Urząd Miasta Łodzi.

Uzyskane wyniki mają na celu nie tylko dostarczenie informacji o przedsiębiorstwach produkcyjnych działających na terenie województwa łódzkiego, ale również porównanie tych danych z wynikami badania, jakie zostało przeprowadzone również przez firmę „BEAVER Doradztwo Personalne” w styczniu 2009 r.

Poniżej zostaną przedstawione wyniki badania z października 2009 r. Nie mają one charakteru reprezentatywnego, aczkolwiek mogą posłużyć do stawiania hipotez, co do stanu łódzkich zakładów produkcyjnych pod koniec 2009 r. Badanie to pokazuje, jak łódzkie przedsiębiorstwa radziły sobie w okresie kryzysu gospodarczego. Polska, podobnie jak cała Europa, musiała zmagać się z licznymi negatywnymi skutkami kryzysu. Aczkolwiek warto podkreślić, iż polska gospodarka, w odróżnieniu do pozostałych państw europejskich, uniknęła recesji. Wyniki przeprowadzonego badania



pozwalają na postawienie daleko idących wniosków, co do dalszej działalności łódzkich przedsiębiorstw oraz głównych problemów, jakie mogą je jeszcze czekać, zwłaszcza w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Struktura przedsiębiorstw średnich i dużych, które wzięły udział w badaniu (w sumie 54) przedstawia się następująco:

- **14 firm** zatrudniających od 51 do 100 pracowników (25,9%)
- **23 firmy** zatrudniające od 101 do 250 pracowników (42,6%)
- **11 firm** zatrudniających od 251 do 500 pracowników (20,4%)
- **6 firm** zatrudniających powyżej 500 pracowników (11,1%)

Znacząca większość firm – 41 (75,9%) ma w swojej strukturze organizacyjnej wyodrębniony dział personalny, w stosunku do 13 (24,1%) przedsiębiorstw, które takiego działu nie posiadają. W tym wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 500 osób mają taki dział, a z pozostałych przedsiębiorstw dużych, zatrudniających od 251 do 500 pracowników, tylko dwie firmy nie mają w swej strukturze takiego działu.

Jednocześnie przeprowadzono badanie na małych przedsiębiorstwach, zatrudniających do 50 osób, w tym mikroprzedsiębiorstwach, zatrudniających do 10 osób. W sumie przebadano 16 takich firm. Ich struktura przedstawia się następująco.

- 4 firmy zatrudniające do 9 pracowników (25%)
- 12 firm zatrudniających od 10 do 50 pracowników (75%)



## WYNIKI BADAŃ

### ŚREDNIE I DUŻE FIRMY PRODUKCYJNE W DOBIE KRYZYSU EKONOMICZNEGO

Jedno z podstawowych zagadnień, na jakie firma „BEAVER Doradztwo Personalne” zamierzała uzyskać odpowiedź, dotyczyło sytuacji łódzkich firm produkcyjnych w 2009 r. Chciano tym samym sprawdzić, czy potwierdziły się prognozy ze stycznia 2009 r. Z wyników otrzymanych wówczas można było stwierdzić, iż kondycja łódzkich firm jest dobra, a łódzkie przedsiębiorstwa raczej optymistycznie podchodzą do swojej działalności w roku 2009. Znaczna część firm - 34,1% miało wówczas plany zatrudniania nowych pracowników w 2009 r., a jednocześnie aż 65,9% przedsiębiorstw nie zamierzało zwalniać pracowników, przy czym plany redukcji personelu miała prawie ¼ badanych firm. Pozostałe przedsiębiorstwa wstrzymały się od jasnej deklaracji, uzależniając ją od sytuacji rynkowej.

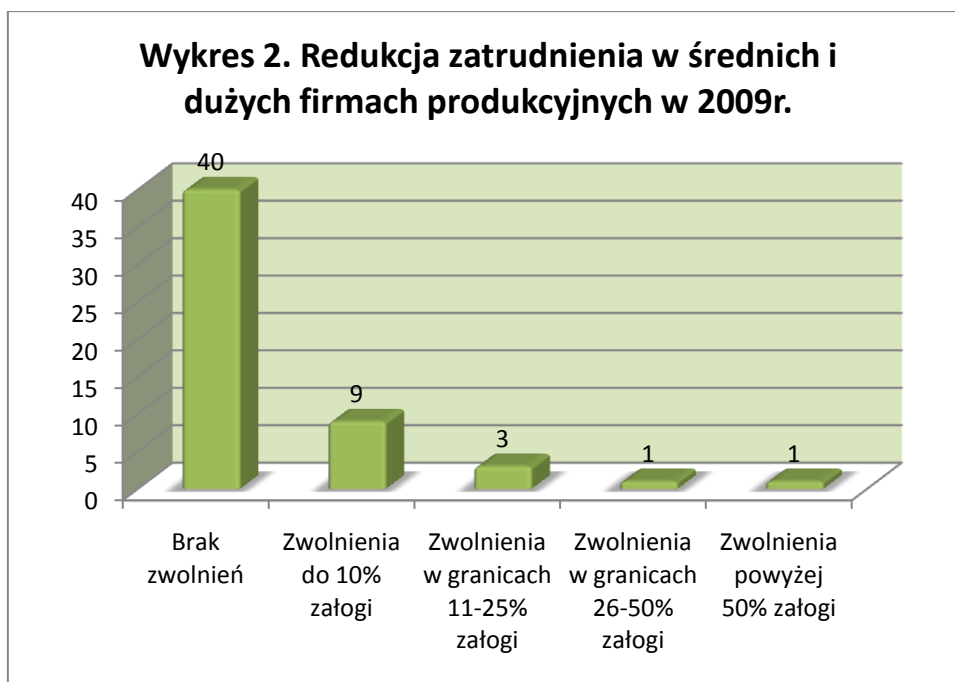


Badanie, które przeprowadzono w październiku 2009 r. w zakresie polityki zatrudnienia, jest zgodne z prognozami ze stycznia tego roku. Prawie  $\frac{3}{4}$  badanych średnich i dużych przedsiębiorstw nie zredukowało zatrudnienia. Jednocześnie z tych przedsiębiorstw, które zwolnienia przeprowadziły w 2009 r. – 14 firm (26%), znacząca większość zwolniła niewielką część załogi, do 10 % ogółu zatrudnienia, a tylko w jednym przypadku była to redukcja przekraczająca 50% załogi. Dokładne dane dotyczące redukcji zatrudnienia przedstawia wykres 2.

Nie zwalniało więc 40 firm, natomiast wśród tych 14 przedsiębiorstw, które zwalniały pracowników, 2 zakłady należały do największych przedsiębiorstw, które przed redukcją zatrudniały powyżej 500 osób, a 3 firmy, które przeprowadziły redukcje, zatrudniały od 251 do 500 pracowników. Jednocześnie można stwierdzić, iż większe problemy w okresie kryzysu gospodarczego przeżywały firmy zatrudniające przynajmniej 100 pracowników, gdyż częściej przeprowadzały one zwolnienia. W



mniejszym stopniu zwalniały przedsiębiorstwa małe i średnie, które zatrudniały do 100 osób. Dane dotyczące ilości zwalnianych pracowników (w%) przedstawia tabela nr 2.



**TABELA 2. REDUKCJA ZATRUDNIENIA (w%) W ŚREDNICH PRODUKCYJNYCH DUŻYCH FIRMACH PRODUKCYJNYCH W 2009 R**

| Liczba zatrudnionych pracowników w firmie. | Liczba w % zwolnionych pracowników w 2009 r. |          |          |          |
|--|--|----------|----------|----------|
|  | do 10%                                       | 11-25%   | 26-50%   | pow. 50% |
| <b>50-100</b>                              | 2  | 0        | 0        | 1        |
| <b>101-250</b>                             | 4  | 1        | 1        | 0        |
| <b>251-500</b>                             | 2  | 1        | 0        | 0        |
| <b>pow. 500</b>                            | 1  | 1        | 0        | 0        |
| <b>SUMA</b>                                | <b>9</b>                                     | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>1</b> |



## **PLANY ŁÓDZKICH FIRM PRODUKCYJNYCH W KWESTII ZATRUDNIENIA I PŁAC W OKRESIE NAJBLIŻSZEGO PÓŁROCZA**

Rok 2009 był okresem ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego. Praktycznie wszystkie gospodarki europejskie odnotowały spadek produkcji i weszły w okres recesji gospodarczej. Najtrudniejsze były dwa pierwsze kwartały, natomiast w trzecim kwartale produkcja w większości krajów europejskich nadal zmniejszała się, jednak był to mniejszy spadek niż w pierwszej połowie roku. Według danych EUROSTAT, gospodarka eurolandu skurczyła się w trzecim kwartale 2009 r. o 0,2%. Dość słabo radziły sobie w tym okresie takie potęgi gospodarcze jak Niemcy czy Francja. Jednakże w największym stopniu kryzys odczuły kraje, które nie przyjęły jeszcze euro, jako wspólnej waluty, a mianowicie kraje bałtyckie – Litwa, Estonia i Łotwa, gdzie gospodarka skurczyła się w I połowie roku o 15-20%.

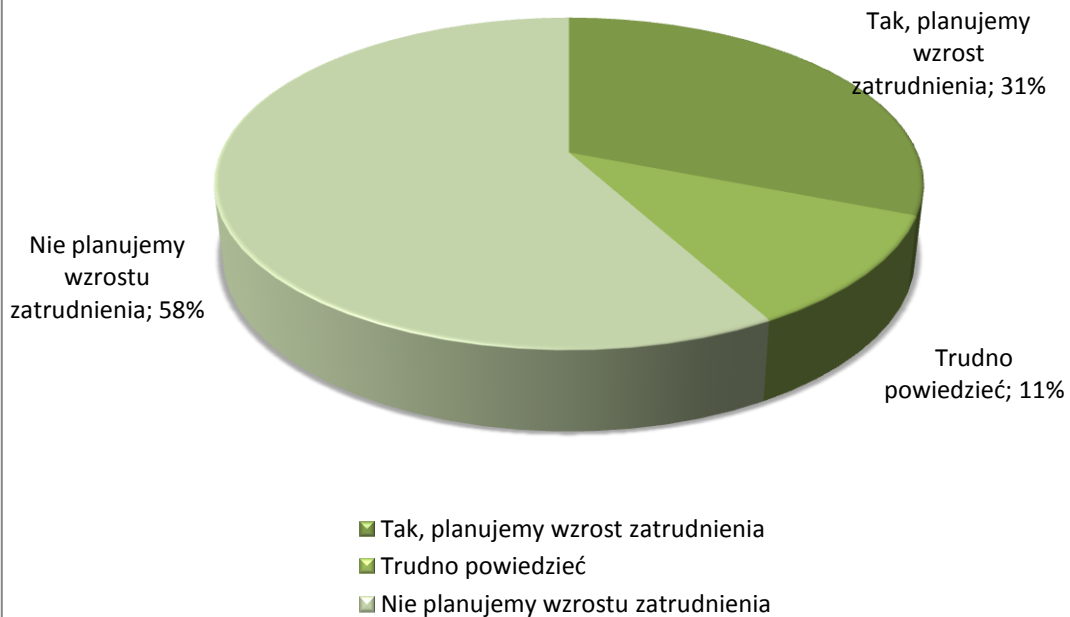
Na tle państw bałtyckich, jak i całej Unii Europejskiej, Polska gospodarka bardzo dobrze radziła sobie z kryzysem, pomimo iż wzrost PKB w 2009 r. jest przewidywany jedynie (albo aż, biorąc pod uwagę kryzys gospodarczy) na ok. 1,5%. Polska gospodarka przetrwała głównie dzięki wysokiej wewnętrznej konsumpcji, która pomimo medialnych informacji na temat ogólnoswiatowego kryzysu, nie spadała. Utrzymanie wysokiej konsumpcji, zwłaszcza w I połowie 2009 r. było skutkiem wysokiego rozwoju gospodarczego kraju w poprzednich dwóch latach, dzięki czemu rosły wynagrodzenia w przedsiębiorstwach, a także zatrudnienie. Ponadto firmy w I połowie roku 2009 r., zwłaszcza z województwa łódzkiego, co pokazują wyniki niniejszego badania, dość ostrożnie podchodziły do kwestii kryzysu i nie podejmowały radykalnych działań, które skutkowałyby np. w zwalnianiu pracowników i cięciu tym samym wydatków na wynagrodzenia. Z badań przeprowadzonych w styczniu wynikało, iż 34% firm miało zamiar zatrudniać nowych pracowników, a 66% firm nie zamierzało zredukować zatrudnienia, przy 25% przedsiębiorstw, które takie plany posiadało.

Obecne badanie potwierdza ogólny trend, który można było zauważyć w poprzednim badaniu. Prawie 1/3 badanych przedsiębiorstw dobrze radzi sobie w okresie kryzysu i planuje zwiększenie zatrudnienia. Dokładne dane przedstawia wykres 3. Jednocześnie z grupy 17 średnich i dużych przedsiębiorstw, które chcą zatrudniać nowych pracowników, proces ten ma głównie dotyczyć pracowników liniowych. Zamierza ich zatrudnić 13 badanych firm. Jednocześnie 2 firmy chcą zatrudniać na stanowiska kierownicze, a 8 firm na stanowiska specjalistyczne.

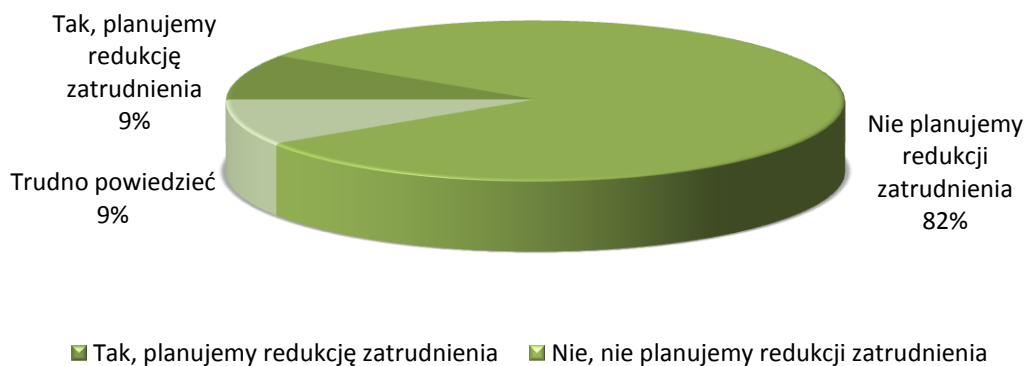
Łódzcy przedsiębiorcy byli pytani o plany, co do redukcji zatrudnienia w najbliższym okresie sześciu miesięcy. Otrzymano tu zaskakująco dobre prognozy, według których nie powinno być w sektorze średnich i dużych przedsiębiorstw większych zwolnień. Jedynie 5 firm (9%) takie zwolnienia zapowiedziało, a znacząca większość – 44 firmy (82%) zaprzecza takim planom. Dokładne dane przedstawia wykres 4. Z tych przedsiębiorstw, które planują redukcję zatrudnienia, 2 firmy będą zwalniać specjalistów, a 3 firmy pracowników liniowych.



**Wykres 3. Plany średnich i dużych przedsiębiorstw co do zwiększenia zatrudnienia w najbliższym półroczu**



**Wykres 4. Plany średnich i dużych przedsiębiorstw co do redukcji zatrudnienia w najbliższym półroczu**



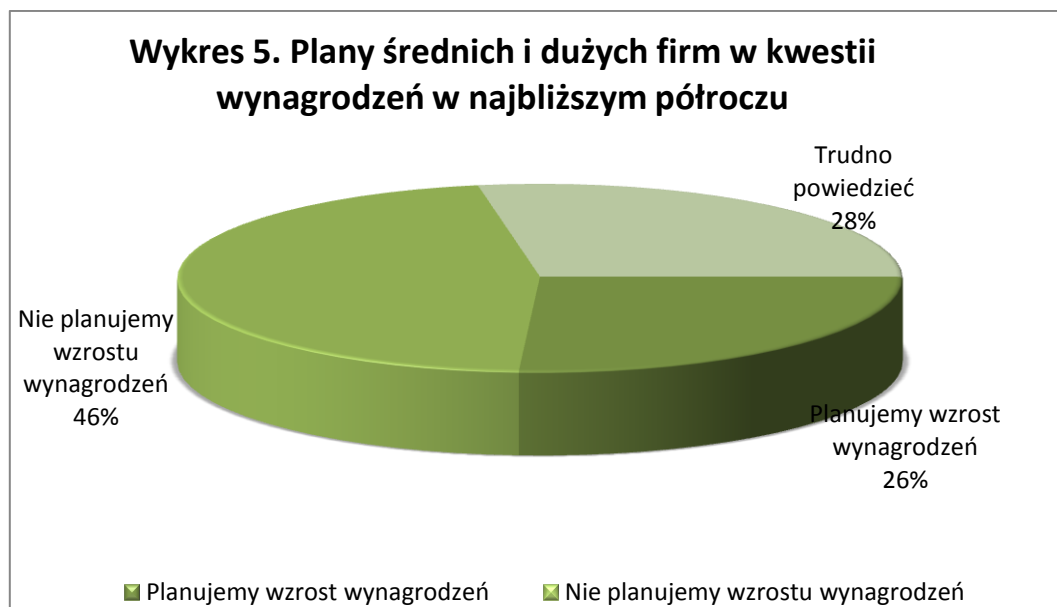
Badane firmy zapytano również o prognozy w zakresie polityki płacowej. Ten element bezpośrednio związany z wykonywaniem pracy jest bardzo istotny, gdyż z jednej strony w największym stopniu motywuje pracowników do pracy, zwłaszcza liniowych, którzy stanowią w firmach produkcyjnych największą część załogi, a z drugiej strony świadczy o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.



Skłonność ku zwiększaniu wynagrodzenia oznacza, iż firma jest na tyle wydajna i konkurencyjna na rynku, iż nie ma problemów ze sprzedażą własnych towarów, a tym samym kłopotów z płynnością finansową.

Z przeprowadzonego badania wynika (wykres 5), iż prawie połowa firm nie zamierza niestety zwiększać wynagrodzeń, co może świadczyć o pewnej stagnacji, którą część firm przeżywa. Może to świadczyć o mniejszej sprzedaży produkowanych towarów lub o przemyślanej strategii oszczędzania. W roku 2009 bezrobocie w Polsce zaczęło rosnąć. Pomimo iż w porównaniu do innych krajów europejskich nie był to wzrost duży, to jednak zmniejszenie liczby miejsc nastąpiło, choć głównie w sektorze finansowym. Tym samym ponownie wzrósł popyt na pracę, co pozwala pracodawcom być bardziej wymagającym w stosunku do pracowników, zwłaszcza mniej wykwalifikowanych.

Jednakże należy podkreślić, iż 14 firm (26%) planuje wzrost wynagrodzeń, a 15 firm (28%) wciąż nie podjęło w tej kwestii decyzji. Tym samym można stwierdzić, iż stagnacja nie objęła wszystkich przedsiębiorstw. Jest również nadzieja, iż w najbliższym roku poszczególne przedsiębiorstwa ponownie będą zwiększać wynagrodzenia pracownicze.



Wśród przedsiębiorstw, które mają plany zwiększenia wynagrodzeń, mają one dotyczyć praktycznie wszystkich pracowników. 8 firm planuje podwyżki dla pracowników top management, 9 firm dla pracowników szczebla kierowniczego, 11 firm dla specjalistów, a 12 firm dla pracowników liniowych.

### **ROLA PRZEDSIĘBIORSTW W POMOCY UDZIELANEJ ZWALNIANYM PRACOWNIKOM**

Jednym z pytań, jakie badacz postanowił zadać pracownikom działów HR lub innym osobom odpowiedzialnym za politykę kadrową, było pytanie o rodzaje pomocy udzielanej zwalnianym pracownikom. Czy firmy czują się odpowiedzialne za te osoby? Pytanie to zostało zadane jedynie tym przedsiębiorstwom, które planują zwolnienia lub rozważają taką możliwość. Pomoc, która najczęściej jest udzielana pracownikom wynika z przepisów prawa pracy. Są to odprawy pieniężne, maksymalnie w wysokości 3 pensji, zależnie od stażu pracy. Co zaskakuje, to niskie zainteresowanie prowadzeniem programów outplacementowych. Jedynie 4 firmy mają zamiar przeprowadzić takie programy dla zwalnianej załogi. Brak szerszego zainteresowania outplacementem może świadczyć o niskiej wiedzy pracodawców na ten temat, albo niechęci do ponoszenia dodatkowych kosztów.

Tymczasem outplacement polega na łagodzeniu negatywnych konsekwencji zwolnień, co stanowi często istotną część wsparcia dla zwalnianej osoby i jest wyraźnym działaniem, obliczonym na ochronę wizerunku pracodawcy. Bardzo ważnym elementem, występującym w konsekwencji wprowadzenia programu outplacementu, jest także utrzymanie motywacji i zaufania do firmy wśród tych pracowników, którzy w niej pozostają.

Warto podkreślić, iż outplacement nie musi być prowadzony jedynie w firmach dużych lub takich, gdzie mają miejsca zwolnienia grupowe, gdyż można mówić o dwóch formach outplacementu – indywidualnego i grupowego. Indywidualny outplacement koncentruje się na pomocy udzielanej pojedynczym pracownikom zwalnianym z firmy. Przeprowadzana jest wówczas indywidualna analiza potencjału osobowościowego osoby zwalnianej, analizowane są jej kwalifikacje i preferencje zawodowe. Zwalnianym pracownikom udzielana jest pomoc przy wyszukiwaniu ofert pracy, oraz przygotowaniu dokumentów potrzebnych do procesu rekrutacji. Ma to istotne znaczenie często wśród pracowników starszych stażem i liniowych, którzy prawie całe życie przepracowali w jednej firmie, i nie posiadają wiedzy oraz umiejętności na temat poruszania się po współczesnym rynku pracy. Z drugiej strony outplacement grupowy jest procesem dedykowanym pracownikom zwalnianym grupowo. Dotyczy tak jak wcześniej, głównie pracowników niższego i średniego szczebla. Celem programu jest przygotowanie ich do nowej rzeczywistości zawodowej oraz znalezienie innych możliwości zatrudnienia. Taki program outplacementu bardzo często jest realizowany w czterech obszarach tematycznych:

- informacyjnym – celem jest przeprowadzenie kampanii informacyjnej na temat form i sposobów udzielania pomocy przez wyspecjalizowanych w tej dziedzinie konsultantów.



- szkoleniowym – skupiającym się głównie na doradztwie zawodowym i pomocy w przygotowywaniu dokumentów aplikacyjnych, czy elementów autoprezentacji.
- psychologicznym – mającym na celu zapewnienie pomocy psychologicznej zwalnianym pracownikom.
- praktycznym – polegającym na aktywnym wsparciu w zakresie poszukiwania pracy.

Wśród tych 4 firm, które zamierzają przeprowadzić outplacement wśród zwalnianych pracowników, największym zainteresowaniem cieszą się następujące zamierzają działania:

- pomoc w wyszukiwaniu ofert pracy – 3 wskazania
- przygotowanie rekomendacji dla innych pracodawców – 3 wskazania
- przeprowadzenie indywidualnych konsultacji – 2 wskazania
- przeprowadzenie szkoleń przekwalifikowujących – 1 wskazanie

Jednocześnie żadna z firm nie zamierza przeprowadzić szkolenia na temat tego, jak poszukiwać pracę.

## **HR W ŁÓDZKICH FIRMACH PRODUKCYJNYCH**

Badacz chciał również zbadać plany łódzkich firm produkcyjnych w zakresie tzw. HR miękkiego. Kwestią podstawową było uzyskanie informacji na temat tego, czy przedsiębiorstwa planują prowadzenie szkoleń dla pracowników, a jeśli tak, to jakich? Czy są to głównie kursy zawodowe, związane z charakterem wykonywanej pracy, czy szkolenia miękkie? Ten drugi rodzaj szkoleń w największym stopniu rozwija umiejętności komunikacyjne i interpersonalne pomiędzy pracownikami różnego szczebla. Jednocześnie szkolenia miękkie rzadziej są prowadzone w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż firmach z sektora usług. Ponadto w okresie kryzysu ekonomicznego firmy najczęściej ograniczają swoje wydatki zwłaszcza na cele związane z zarządzaniem personelem i tym samym szkoleniami.

Badanie, które zostało przeprowadzone w styczniu 2009 r. wskazało, iż przedsiębiorcy w mniejszym stopniu chcą inwestować w sprawy personalne. Co prawda 37 (43,5%) firm stwierdziła wówczas, iż budżet na działania personalne pozostanie bez zmian, 20 (23,5%) firm zamierzało zmniejszyć wydatki, a tylko 10 (11,8%) firm zapowiedziało wzrost budżetu na 2009 rok. Ponadto 66 (77,6%) przedsiębiorstw planowała prowadzenie szkoleń dla swoich pracowników, w stosunku do 13 (15,3%) firm które były odmiennego zdania.

Obecne badanie potwierdza tendencję w kwestii szkoleń. Otóż 38 (70%) firm planuje prowadzenie szkoleń dla swoich pracowników w okresie najbliższego półrocza, w stosunku do 14 (26%) firm, które nie mają zamiaru prowadzić szkoleń, natomiast 2 (4%) firm nie podjęło jeszcze decyzji w tej kwestii. Wyniki te wskazują na pewną dojrzałość większości firm, które pomimo kryzysu rozumieją potrzebę zwiększania kwalifikacji swoich pracowników, zarówno technicznych, jak i miękkich, rozwijających



kompetencje ogólne. Dokładne dane dotyczące rodzaju szkoleń, które mają być prowadzone przez poszczególne firmy przedstawia tabela 3. Okazuje się, iż w zakresie szkoleń miękkich nie dominuje określony rodzaj. Można powiedzieć, iż preferencje te rozkładają się dość równomiernie. Po 16 firm planuje szkolenia sprzedażowe i szkolenia menedżerskie, a 15 firm chce prowadzić szkolenia w zakresie obsługi klienta.



**TABELA 3. RODZAJ I LICZBA SZKOLEŃ PLANOWANYCH NA ROK 2009 PRZEZ ŁÓDZKIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNE**

| SZKOLENIA SPRZEDAŻOWE | SZKOLENIA DOTYCZĄCE OBSŁUGI KLIENTA | SZKOLENIA MENEDŻERSKIE | INNE SZKOLENIA (SPECJALISTYCZNE) | ŻADNE |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------|----------------------------------|-------|
| 16                    | 15                                  | 16                     | 26                               | 15    |

Okazuje się, iż najwięcej firm planuje inne szkolenia dla swoich pracowników, które najczęściej mają charakter specjalistyczny i są związane z rodzajem wykonywanej pracy. Wśród tych szkoleń poszczególni pracodawcy chcą przeprowadzić:

- szkolenia zawodowe, specjalistyczne związane z wykonywanym zawodem – 17 wskazań
- szkolenia BHP – 3 wskazania
- szkolenia językowe – 3 wskazania
- szkolenia związane z księgowością i kadrami – 2 wskazania
- szkolenia językowe – 2 wskazania
- szkolenie dotyczące przepisów przeciwpożarowych – 1 wskazanie
- szkolenie w zakresie podatków – 1 wskazanie
- szkolenie dotyczące zasad ISO – 1 wskazanie
- szkolenie w zakresie ustawy antykrzysowej – 1 wskazanie



- szkolenie w zakresie ubezpieczeń – 1 wskazanie

Jednocześnie zapytano firmy, które działania (szkolenia, oceny pracownicze, rekrutacje, outplacement, coaching) zamierzają zrealizować we własnym zakresie, a które chcą zlecić jednostkom zewnętrznym. Dokładne dane na ten temat przedstawiają tabele 4 i 5.

| <b>TABELA 4. DZIAŁANIA PLANOWANE NA NAJBLIŻSZE PÓŁROCZE, KTÓRE FIRMY ZAMIERZAJĄ ZREALIZOWAĆ WE WŁASNYM ZAKRESIE</b> |                   |           |              |          |       |                   |
|---|-------------------|-----------|--------------|----------|-------|-------------------|
| REKRUTACJE  | OCENY PRACOWNICZE | SZKOLENIA | OUTPLACEMENT | COACHING | ŻADNE | TRUDNO POWIEDZIEĆ |
| 32  | 24                | 25        | 5            | 8        | 8     | 3                 |

Okazuje się, iż większość przedsiębiorstw woli realizować poszczególne działania we własnym zakresie. Można tym samym przewidywać albo bardzo dobre przygotowanie pracowników działów HR w poszczególnych przedsiębiorstwach, albo oszczędności finansowe, przez co przedsiębiorstwa zlecają takie zadania swoim pracownikom, pomimo iż niekoniecznie muszą być oni do tego właściwie przygotowani. We własnym zakresie firmy planują wykonać przede wszystkim rekrutacje i oceny pracownicze, ale również outplacement, który jest programem pracochłonnym, wymagającym dużo czasu i wysiłku do przygotowania. Jednocześnie aż 25 firm planuje przeprowadzić różnego rodzaju szkolenia we własnym zakresie, a 17 firm chce je przekazać wyspecjalizowanym zewnętrznym jednostkom. Ponadto 8 firm nie zamierza wykonywać we własnym zakresie żadnych działań, a 27 przedsiębiorstw nie będzie jakichkolwiek działań zlecało firmom zewnętrznym.

| <b>TABELA 5. DZIAŁANIA PLANOWANE NA NAJBLIŻSZE PÓŁROCZE, KTÓRE FIRMY ZAMIERZAJĄ ZLECIĆ JEDNOSTKOM ZEWNĘTRZNYM</b> |                   |           |              |          |       |                   |
|---|-------------------|-----------|--------------|----------|-------|-------------------|
| REKRUTACJE  | OCENY PRACOWNICZE | SZKOLENIA | OUTPLACEMENT | COACHING | ŻADNE | TRUDNO POWIEDZIEĆ |
| 5   | 3                 | 17        | 1            | 5        | 27    | 4                 |



## WYZWANIA ŁÓDZKICH FIRM PRODUKCYJNYCH

W ankiecie zadano przedstawicielom badanych firm dwa pytania otwarte. Pierwsze dotyczyło wyzwań, przed jakimi firmy musiały zmierzyć się w 2009 r., w tym trudnym okresie, gdy po kilku latach ciągłego wzrostu, Polsce nagle zaczęła grozić recesja. Spektrum otrzymanych odpowiedzi na to pytanie jest bardzo szerokie i pokazuje, iż wyzwania te dla poszczególnych firm były różne. Za najważniejsze, wymieniając je po kolei, co do ilości wskazań, były:

- Utrzymanie zatrudnienia na podobnym poziomie, jak w 2008 r. – 18 wskazań
- Utrzymanie odpowiedniego poziomu sprzedaży, a tym samym utrzymanie się na rynku – 12 wskazań
- Rekrutacje nowych pracowników – 4 wskazania
- Pozyskanie nowych kontraktów lub odbiorców – 3 wskazania
- Poszukiwanie specjalistów – 2 wskazania
- Utrzymanie motywacji pracowników – 2 wskazania
- Utrzymanie wydajności pracy przy mniejszej liczbie pracowników – 1 wskazanie
- Utrzymanie dobrych, wykwalifikowanych specjalistów – 1 wskazanie
- Uniknięcie fluktuacji pracowników – 1 wskazanie
- Utrzymanie płac na podobnym poziomie jak rok wcześniej – 1 wskazanie
- Sprawne przeprowadzenie redukcji personelu – 1 wskazanie
- Zmiana struktury firmy – 1 wskazanie
- Zmiana polityki sprzedażowej – 1 wskazanie

Drugie pytanie otwarte, jakie zadano badanym, dotyczyło wyzwań w zakresie zarządzania ludźmi, przed którymi poszczególne firmy będą musiały zmierzyć się w najbliższym półroczu. Okazuje się, iż znaczna część wyzwań jest podobna do tych ze stycznia 2009 r. Są to przede wszystkim problemy związane z sytuacją na rynku w okresie ogólnoświatowego kryzysu ekonomicznego. Wiąże się z tym obawa o utrzymanie wszystkich stanowisk, jak i płac na poziomie z 2008 r. Jednak dużym problemem dla firm jest również właściwie motywowanie pracowników, które jest o tyle trudniejsze, iż nie każda firma może sobie pozwolić na dodatkowe koszty. Tymczasem każdy rodzaj motywowania, nawet nie związany bezpośrednio ze sferą materialną, wymaga określonych nakładów. Rozkład uzyskanych na to pytanie odpowiedzi wygląda następująco:

- Utrzymanie zatrudnienia na dotychczasowym poziomie – 17 wskazań
- Motywacja pracowników – 8 wskazań
- Utrzymanie specjalistów – 2 wskazania
- Poszukiwanie specjalistów – 2 wskazania
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników (szkolenia) - 2 wskazania
- Uniknięcie fluktuacji pracowniczej – 2 wskazania
- Odzyskanie klientów – 1 wskazanie



- Budowa kultury organizacyjnej w firmie – 1 wskazanie
- Poprawa bezpieczeństwa zatrudnienia – 1 wskazanie
- Utrzymanie wydajności pracy – 1 wskazanie
- Stworzenie działu personalnego – 1 wskazanie

### MAŁE FIRMY PRODUKCYJNE Z WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO

W tej części zostaną omówione wyniki badania przeprowadzonego na małych firmach zatrudniających do 50 osób. Do badania została wybrana grupa 16 przedsiębiorstw. Badanie może więc jedynie pokazać ogólną sytuację na rynku tych firm, które zostały zbadane, jednakże nie pozwala na uogólnianie wyników na całą populację, ze względu na niewielką próbę. Zakłady te również nie zostały wybrane do badania na zasadzie doboru celowego, a jedynie były wytypowane przez Urząd Miasta Łodzi.

Uzyskane dane pokazują, iż małe firmy dobrze radziły sobie w 2009 r na rynku, w okresie ogólnosiwiatowego kryzysu gospodarczego. Jedynie 2 firmy (jedna zatrudniająca do 9 pracowników, a druga w przedziale 10-50 zatrudnianych pracowników) przeprowadziły redukcję, aczkolwiek miała ona charakter minimalny, gdyż zwolnienia nie przekroczyły 10% załogi. Jednocześnie pozostałe 14 firm nie zredukowało zatrudnienia w 2009 r.

**Wykres 7. Plany małych firm produkcyjnych w zakresie wzrostu zatrudnienia w najbliższym półroczu**



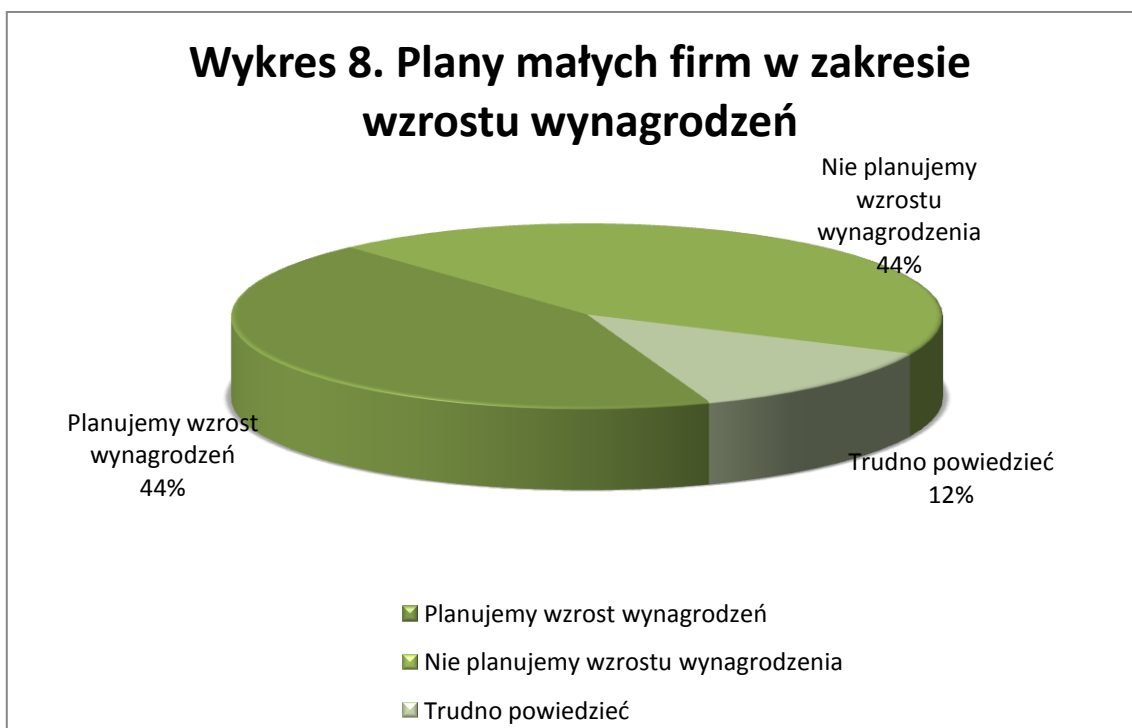
Z przeprowadzonego badania wynika, iż plany tych przedsiębiorstw na najbliższy okres około sześciu miesięcy są optymistyczne. Analizując politykę zatrudnienia, możemy stwierdzić, iż w większości firmy te rozwijają się, a tym samym myślą o zatrudnianiu nowych pracowników. Można więc stwierdzić, iż małe firmy dobrze radzą w dobie kryzysu, czasami nawet lepiej niż średnie i duże. Może to wynikać z



lepszego racjonalizacji wydatków i zatrudnienia, jak i umiejętności szybszego dostosowywania się do zmian.

Z przedsiębiorstw, które zostały przebadane, 10 (62%) firm planuje wzrost zatrudnienia, a tylko 6 (38%) firm takich planów nie ma. Jednocześnie znacząca większość – 15 firm, nie zamierza przeprowadzać redukcji personelu, a tylko jedna firma zamierza zwalniać pracowników.

Również, jeśli chodzi o kwestie płac (wykres 8), plany małych firm są umiarkowanie optymistyczne, gdyż 7 firm zamierza w najbliższym okresie podnieść wynagrodzenie dla swoich pracowników. Jednocześnie również 7 firm takich planów nie ma, a 2 zakłady uzależniają to od swojej sytuacji na rynku i nie są w stanie obecnie odpowiedzieć na to pytanie.



Jedną z ważnych kwestii w dziedzinie polityki personalnej każdego przedsiębiorstwa jest zatrudnianie jak najlepszych pracowników, potrafiących sumiennie oraz właściwie wykonywać swoje obowiązki. Jednakże na rynku zaczyna brakować wysoko wyspecjalizowanych pracowników w różnych technicznych dziedzinach, co wynika między innymi z systemu polskiej oświaty, która przez ostatnie lata promowała w większym stopniu wykształcenie ogólne niż techniczne. Tym samym pracodawcy są często zobowiązani we własnym zakresie dokształcać pracowników pod kątem prowadzonej działalności i potrzeb firmy. W okresach kryzysu gospodarczego problemem staje się finansowanie takich szkoleń, zwłaszcza w małych firmach, które często nie posiadają wyodrębnionego budżetu na takie cele. Jednak badanie to pokazuje, iż przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, wypadają w tej kwestii bardzo dobrze, co może świadczyć o dojrzałości łódzkich przedsiębiorców,



którzy podnoszą kwalifikacje swoich pracowników, chcąc lepiej konkurować na rynku. Znacząca większość, bo 11 firm, zamierza w najbliższym czasie zorganizować szkolenia dla swoich pracowników, przy czym 3 firmy takich szkoleń nie planuje, a 2 zakłady jeszcze nie podjęły żadnych decyzji.

Jednocześnie wśród przedsiębiorstw, które planują szkolenia znacząca większość wiąże je ze swoją działalnością, są to więc szeroko rozumiane szkolenia specjalistyczne, wśród których wymieniono szkolenia dotyczące:

- systemów jakości
- zarządzania
- BHP
- księgowości
- systemów jakości
- techniczne, związane z rodzajem wykonywanej pracy.

| <b>TABELA 6. RODZAJ I LICZBA SZKOLEŃ PLANOWANYCH NA ROK 2009 PRZEZ ŁÓDZKIE MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNE</b> |  |                               |   |              |
|--|--|-------------------------------|---|--------------|
| <b>SZKOLENIA SPRZEDAŻOWE</b>   | <b>SZKOLENIA DOTYCZĄCE OBSŁUGI KLIENTA</b> | <b>SZKOLENIA MENEDŻERSKIE</b> | <b>INNE SZKOLENIA (SPECJALISTYCZNE)</b> | <b>ŻADNE</b> |
| 3  | 4  | 2                             | 10                                      | 3            |

W mniejszym stopniu zainteresowaniem cieszą się szkolenia tzw. miękkie. Tylko 3 firmy planują szkolenia w zakresie sprzedaży, 4 firmy w zakresie obsługi klienta, oraz 2 firmy szkolenia menedżerskie.

Kierownictwu małych firm zostało również zadane otwarte pytanie na temat tego, co było dla nich największym wyzwaniem w mijającym 2009 r. Skala odpowiedzi była szeroka i tym samym można uznać, że firmy te borykały się, według własnych doświadczeń, z różnymi problemami. Nie jest możliwe pogrupowanie ich w określone grupy, dlatego przedstawię je poniżej na zasadzie wyliczenia.

- Zachowanie stabilności na rynku, pozyskanie nowych klientów – 4 wskazania
- Znalezienie odpowiednich pracowników (specjalistów) – 3 wskazania
- Utrzymanie miejsc pracy - 2 wskazania
- Właściwe motywowanie pracowników do pracy – 1 wskazanie
- Umiejętność budowania identyfikacji pracowników z firmą – 1 wskazanie
- Biurokracja – 1 wskazanie



Jednocześnie większość tych firm przewiduje podobne wyzwania i zagrożenia dla ich działalności w najbliższym półroczu, jak te wymienione powyżej. Badacz chciał jednak głównie uzyskać odpowiedzi na pytanie o wyzwania w zakresie zarządzania personelem w najbliższym okresie. Z odpowiedzi które otrzymano wynika jeden podstawowy wniosek. Firmy obawiają się, iż nie będą w stanie przeznaczyć odpowiedniej sumy pieniędzy na rozwój kapitału ludzkiego, co może spotkać się z takimi problemami, jak odchodzenie z pracy najlepszych specjalistów i osłabienie motywacji do pracy. Jednakże spektrum otrzymanych danych jest również szerokie i wygląda następująco:

- Rekrutacja odpowiednich pracowników, zarówno ze względu na umiejętności, jak i osobowość – 3 wskazania
- Odpowiednie motywowanie pracowników – 2 wskazania
- Szkolenia dla pracowników – 2 wskazania
- Identyfikacja pracowników z firmą – 1 wskazanie
- Utrzymanie obecnych pracowników, zwłaszcza specjalistów – 1 wskazanie
- Wzrost wynagrodzeń – 1 wskazanie
- Wydajność pracowników – 1 wskazanie.



## WNIOSKI

- Badanie na łódzkich firmach produkcyjnych jest drugim badaniem tej serii, przeprowadzonym przez firmę „BEAVER Doradztwo Personalne”. Pierwsze miało miejsce w styczniu 2009 r.
- Niniejsze badanie zostało przeprowadzone w październiku 2009 r., na 54 średnich i dużych firmach produkcyjnych z regionu łódzkiego, które zatrudniają powyżej 50 osób oraz 16 małych firmach zatrudniających do 50 osób.
- Badanie, które przeprowadzono w październiku 2009 r., jest zgodne, w zakresie polityki zatrudnienia, z wynikami badania ze stycznia 2009 r.
- 74% badanych średnich i dużych firm produkcyjnych, oraz 87% małych firm nie zwalniało pracowników w 2009 r.
- 9% średnich i dużych firm produkcyjnych planuje redukcję zatrudnienia w okresie najbliższego półrocza, a 82% przedsiębiorstw nie ma takich planów.
- 1 mała firma planuje redukcję zatrudnienia w okresie najbliższego półrocza, a pozostałe 15 firm nie zamierza zwalniać swoich pracowników.
- 31% średnich i dużych firm produkcyjnych, oraz 62% małych firm planuje wzrost zatrudnienia w najbliższym półroczu.
- Jednocześnie 58% badanych średnich i dużych firm produkcyjnych, oraz 37% małych firm nie zamierza zwiększać zatrudnienia w najbliższym półroczu.
- 26% średnich i dużych firm chce zwiększyć wynagrodzenia swoich pracowników w najbliższym półroczu, w stosunku do 46% firm, które nie zamierzają tego robić.
- 44% małych firm planuje wzrost wynagrodzeń w najbliższym półroczu. Jednocześnie taka sama grupa 44 % firm, nie posiada takich planów.
- Outplacement nie jest często wykorzystywanym programem pomocy osobom zwalnianym.
- 70% średnich i dużych firm planuje szkolenia dla pracowników w najbliższym półroczu, w stosunku do 26% firm, które takich zamiarów nie ma.
- 69% małych firm planuje szkolenia, a takich zamiarów nie ma 19% firm.
- Firmy, zarówno średnie i duże, jak i małe, w największym stopniu planują szkolenia techniczne i specjalistyczne, związane z charakterem wykonywanej pracy.
- Jednymi z największych wyzwań dla łódzkich firm w najbliższym półroczu będą: utrzymanie miejsc pracy w okresie kryzysu, utrzymanie firmy na rynku oraz właściwe motywowanie pracowników.

### **Autorem raportu jest:**

Paweł Przyłęcki, socjolog.

Doktorant w Instytucie Socjologii UŁ