

**Julita E. Wasilczuk\***

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

## WZROST ZATRUDNIENIA W POMORSKICH FIRMACH – ŚWIADOME PLANOWANIE CZY PRZYPADEK

### Streszczenie

Problematyka poruszająca relację planowania w małych przedsiębiorstwach do wyników przez nie osiągniętych doczekała się wielu badań, których wyniki są niejednoznaczne. Niejednoznaczność ta w dużym stopniu jest spowodowana wykorzystywaniem różnych miar tych zależności. Przeprowadzone na Pomorzu badania panelowe wskazały jednoznacznie na brak związków między planowaniem a wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa mierzonego wzrostem zatrudnienia.

**Słowa kluczowe:** planowanie, sektor MSP, zmiany zatrudnienia

### Wprowadzenie

Ostatni kryzys w gospodarce spowodował zarówno spowolnienie wzrostu w wielu krajach europejskich, jak i wzrost bezrobocia. W sytuacjach kryzysu sektor małych i średnich przedsiębiorstw z jednej strony absorbuje nadwyżki siły roboczej, przez tworzenie nowych firm, a tym samym miejsc pracy przez osoby jej poszukujące, z drugiej strony także tę nadwyżkę tworzy przez zwalnianie pracowników. Nie wyklucza się jednak wzrostu liczby pracowników w przedsiębiorstwach, które

---

\* Adres e-mail: [jwas@zie.pg.gda.pl](mailto:jwas@zie.pg.gda.pl)

nawet w okresie spowolnienia gospodarczego, zwiększając swoją aktywność. Wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwie nie jest jednak celem przedsiębiorcy samym w sobie, jest jedynie krokiem do zwiększenia produkcji i tym samym do wzrostu samego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy nie są dlatego skłonni wspierać spowalniającą gospodarkę, a swoje decyzje o wzroście zatrudnienia lub też jego zmniejszeniu, podejmują na podstawie własnych celów i obranej strategii. Analiza sektora MSP wskazuje jednak, że przedsiębiorcy w tym sektorze funkcjonujący, nie zawsze kierują się obranymi strategiami, nie planują swoich działań, a decyzje zarządcze podejmują na podstawie sytuacji zewnętrznej. Ostatnie doświadczenia dużych korporacji, które pod wpływem spowolnienia gospodarek musiały gwałtownie weryfikować swoje plany wskazują, że być może taka „strategia” bez strategii i planów lepiej pasuje do współczesnych gospodarek, szczególnie w przypadku tych najmniejszych podmiotów.

Badania panelowe prowadzone w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego, pozwoliły na prześledzenie stopnia realizacji planów dotyczących zatrudnienia w przedsiębiorstwach małych i średnich na Pomorzu w latach 2009–2012.

## 1. Planowanie w teorii i praktyce małych i średnich przedsiębiorstw

Wpisując w wyszukiwarce internetowej frazę: *planning – performance relationship* pojawia się wiele artykułów naukowych, opublikowanych w ostatnich czterdziestu latach, z których tytułów wynika, że jednoznaczności na temat tej relacji nie ma, a temat jest cały czas aktualny i podejmowany przez badaczy. Liczba znaków zapytania rośnie wraz z nowymi załamaniami gospodarek, których nawet wielcy gracze rynkowi nie byli w stanie przewidzieć, chociaż z pewnością opracowali, zgodnie ze sztuką zarządzania, plany strategiczne dla swoich jednostek. Wątpliwości na temat relacji między strategicznym planowaniem a osiągnięciami, pojawiały się jednak już zanim doszło do spektakularnych załamań gospodarczych<sup>1</sup>. Przegląd piśmiennictwa z lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, dokonany przez Gibsona i Cassara<sup>2</sup>, wskazuje na problemy z ustaleniem relacji

<sup>1</sup> G.E. Greenley, *Does strategic planning improve company performance?*, „Long Range Planning” 1986, vol. 19, nr 2, s. 101–109; B. Gibson, G. Cassar, *Planning behavior variables in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2002, nr 40 (3).

<sup>2</sup> B. Gibson, G. Cassar, *Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms*, „Small Business Economics” 2005, nr 25.



planowanie–wynik. Wynikają one między innymi z wielości stosowanych podejść i definicji, dotyczących planowania (planowanie strategiczne vs. planowanie) oraz wyniku (finansowy, liczba pracowników czy też po prostu przetrwanie).

Dowodem na brak jednoznaczności jest przegląd 271 streszczeń i 55 artykułów opublikowanych w latach 2001–2008, w czasopiśmie umieszczonych w bazach danych Emerald, EBSCO i ScienceDirect, przeprowadzony przez Thome’a i innych, w których opisywano wpływ planowania operacyjnego na wyniki firmy<sup>3</sup>. Ciekawym spostrzeżeniem opatrzone są wyniki badań Raucha i Frese’a<sup>4</sup>, z których wynika, że przedsiębiorcy funkcjonujący w nieprzyjnym i niepewnym otoczeniu, osiągają wyższe efekty planując. W otoczeniu przyjaznym i przewidywalnym planowanie natomiast w mniejszym stopniu przyczynia się do sukcesu. Do nieco odmiennych wniosków doszli Lumpkin i Dess<sup>5</sup> dowodząc, że planowanie sprzyja małym przedsiębiorstwom tylko w początkowych fazach ich funkcjonowania, a wraz z osiągnięciem dojrzałości jest jedynie przeszkodą, tym większą, im bardziej dynamiczne jest otoczenie – co przeczy przytoczonym powyżej wynikom badań Raucha i Frese’a. Pojawiają się także badania wskazujące na wyższość planowania nieformalnego nad formalnym w małych przedsiębiorstwach<sup>6</sup>. Może to tłumaczyć, że plany formalne w małych firmach są często tworzone na „zamówienie” instytucji zewnętrznej i niekoniecznie odzwierciedlają rzeczywiste dane firmy, podczas gdy tworzone na potrzeby przedsiębiorstwa plany nieformalne są tworzone rzetelnie.

Z kolei australijskie badania panelowe, przeprowadzone na 2956 małych przedsiębiorcach w latach 1995–1998 przyniosły nieoczekiwane dla teoretyków zarządzania wyniki, wskazujące, że to lepsze wyniki firmy (np. mierzone wzrostem zatrudnienia) poprzedzają planowanie niż na odwrót<sup>7</sup>. Innymi słowy, przedsiębiorcy

<sup>3</sup> A. Thomé, L. Scavarda, N. Fernandez, A. Scavarda, *Sales and operations planning and the firm performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2012, vol. 61 (4).

<sup>4</sup> A. Rauch, M. Frese, *A contingency approach to small scale business success: a longitudinal study on the effects of environmental hostility and uncertainty on the relationship of planning and success*, w: *Frontiers of entrepreneurship research*, red. P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, K. Shaver, Babson Park, Babson College 1998, s. 190–200.

<sup>5</sup> G.T. Lumpkin, G. Dess, *Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38 (5).

<sup>6</sup> C.B. Shrader, C. Mulford, V. Blackburn, *Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 1989, nr 27 (October).

<sup>7</sup> B. Gibson, G. Cassar, *Planning behavior...*



działający na małą skalę zaczynają planować wtedy, gdy ich firmy zaczynają wzrastać.

Przeprowadzona przez Brinckmanna, Grichnika i Kapsę metanaliza 46 wyników badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje, że planowanie ma większe znaczenie dla firm ustabilizowanych niż nowo powstałych<sup>8</sup>. Według autorów, pozytywny wpływ planowania na wyniki firmy jest tym wyższy, im niższa skłonność do unikania ryzyka w kulturze kraju, w którym firma funkcjonuje. Aspekty kulturowe i różnice między krajami, zostały także udowodnione w badaniach Hofmana, który na podstawie międzynarodowych badań przeprowadzonych na 75 firmach, dowiódł silniejszych związków między planowaniem a wynikami firm w krajach o kulturze nordyckiej i anglosaskiej niż w krajach o kulturze niemieckiej<sup>9</sup>. Kolejnym wątkiem pojawiającym się w literaturze na temat relacji planowania i funkcjonowania firm jest innowacyjność, która, jak dowodzą badania, jest uzależniona od planowania formalnego<sup>10</sup>.

Ten krótki przegląd piśmiennictwa, wskazuje na wiele niejednoznaczności w relacji planowanie–wyniki funkcjonowania małych przedsiębiorstw. Zdecydowanie mniej wątpliwości budzą wyniki badań w korporacjach i dużych firmach, w których planowanie strategiczne wpływa pozytywnie na wyniki finansowe działalności, a wręcz jest niezbędne, by firma mogła się rozwijać<sup>11</sup>. Ta różna rola planowania w firmach, w zależności od wielkości, wynikać może z tego, że planowanie w małej firmie nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie i podejmowanie decyzji. Funkcjonowanie takiej firmy w dużym stopniu jest uzależnione od osoby jej właściciela, podejmującego decyzje kierując się często celami pozaekonomicznymi, które mogą się zmieniać w zależności od sytuacji rodzinnej/osobistej<sup>12</sup>. Ponadto planowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach jest często

---

<sup>8</sup> J. Brinckmann, D. Grichnik, D. Kapsa, *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms*, „Journal of Business Venturing” 2010, vol. 25 (1).

<sup>9</sup> R. Hoffman, *The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?*, „Journal of Business Strategies”, 2007, vol. 24 (1).

<sup>10</sup> C. Dibrella, J.B. Craig, D.O. Neubaum, *Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance*, „Journal of Business Research” 2014, vol. 67 (9).

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2005, s. 78–80.



wymuszone i wynika z instytucjonalnych wymogów, a tworzone plany nie mają charakteru planów wspierających zarządzanie. Plany takie zawierają elementy wymagane przez daną instytucję i nie stanowią rzetelnych opracowań, co powoduje, że ich rola w rozwoju firmy jest niezauważalna<sup>13</sup>.

## 2. Metodyka badań

Badania prowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw nie należą do łatwych, przedsiębiorcy niechętnie odpowiadają na kwestionariusze przesyłane im przez badaczy. Niechęć wzrasta przy pytaniach drażliwych, dotyczących np. finansów i, jak wynika z doniesień na temat badań w Europie, nie dotyczy to tylko polskich przedsiębiorców. Te uwarunkowania ograniczają możliwość wyboru miary wyniku przedsiębiorstwa do miar niefinansowych, czyli np. wielkości zatrudnienia i jego zmian. Badanie zmian zatrudnienia z kolei, wymaga wyboru odpowiedniej metody badawczej. Badacze najczęściej odwołują się do pamięci badanych przedsiębiorców, pytając ich o historię zmian zatrudnienia. Opisane poniżej badanie było badaniem panelowym, przeprowadzonym co dwa, trzy lata na tej samej próbie badawczej. Zaletą takiego badania jest możliwość prześledzenia wycinka historii firmy na podstawie rzeczywistych danych, zebranych w danym roku, bez konieczności odwoływania się do ułomnej pamięci ludzkiej. Badania panelowe pozwalają także uchwycić tak ulotne zmienne, jak odczucia i stosunek badanych do danych zjawisk w danym momencie, co ma bardzo duże znaczenie w wypadku prowadzenia badań wśród małych i średnich przedsiębiorstw, w których często zmienne te odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu firmy. Wadą badań panelowych jest zmienność liczby podmiotów uczestniczących w badaniach, nie ma bowiem gwarancji, że przedsiębiorcy, którzy wzięli udział w pierwszym badaniu będą dalej na rynku funkcjonowali, będą chcieli rozmawiać z ankieterami, lub będą mieli na to czas.

Projekt Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze (POG) ma charakter badań panelowych, zainicjowanych w 2006 roku. Przebadano 2132 przedsiębiorstw z województwa pomorskiego, należących do grupy małych i średnich. W 2008 roku udało się przebadać 36,3% wyjściowej próby (772 przedsiębiorstw), w kolejnym 2009

<sup>13</sup> J. Brinckmann, D. Grichnik, D. Kapsa, *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms*, „Journal of Business Venturing” 2010, vol. 25 (1).



roku – 44% (982) i w 2012 roku – 31% (695 przedsiębiorstw). Opisaną poniżej analizę zmian zatrudnienia oraz plany jakie przedsiębiorcy deklarowali w tym zakresie oparto na wynikach badań z 2009 oraz 2012 roku. W obu tych badaniach uczestniczyło 441 firm, które po raz pierwszy były ankietowane w 2006 roku. W każdej edycji Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego, w części dotyczącej małych i średnich przedsiębiorstw, narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, przeprowadzany metodą wywiadu bezpośredniego z właścicielem przedsiębiorstwa lub z osobą biorącą aktywny udział w procesie zarządzania firmą.

Plany przedsiębiorstwa były badane w kilku aspektach – jako plany dotyczące zatrudnienia (wzrost, stabilizacja, spadek), plany dotyczące sprzedaży (wzrost, stabilizacja, spadek) oraz planowanie jako element zarządzania przedsiębiorstwem (plany formalne vs. nieformalne, krótko vs. długookresowe). W artykule wykorzystano odpowiedzi na pytanie dotyczące planów na najbliższe dwa lata w obszarze zatrudnienia.

### 3. Plany a rzeczywisty wzrost zatrudnienia w pomorskich MSP

Zmiany w zatrudnieniu pomiędzy rokiem 2009 (POG III) a 2012 (POG IV) były możliwe do zaobserwowania jedynie dla 418 przedsiębiorstw, które podały liczbę pracowników w obu badaniach<sup>14</sup>. W 2009 roku firmy te zatrudniały 17 504 pracowników. Trzy lata później liczba pracowników wzrosła zaledwie o jedną osobę. Nie znaczy to jednak, że w tym okresie nie następowały istotne zmiany w zatrudnieniu w poszczególnych firmach. Na ten efekt netto (+1) złożyła się likwidacja 3032 miejsc pracy w 224 firmach i przyrost miejsc pracy o 3033 w 164 firmach. Tak zwany obrót miejsc pracy, czyli suma ubytków i przyrostów miejsc pracy w relacji do początkowego stanu zatrudnienia, wyniósł 35%. Średni ubytek miejsc pracy w przedsiębiorstwach, które zredukowały zatrudnienie wyniósł 13,5 etatu. Jednak najwięcej firm (108) zmniejszyło zatrudnienie w przedziale od jednego do pięciu etatów. Bardzo znaczną redukcję, powyżej 50 etatów w firmie, zaobserwowano w 13 przypadkach. Średni przyrost miejsc pracy w firmach, które zwiększyły liczbę pracowników był większy i wyniósł 18,5 etatu. Największe wzrosty zatrudnienia, powyżej 50 etatów w każdym przypadku, zanotowano w 32 przedsiębiorstwach.

<sup>14</sup> P. Dominiak, J.E. Wasilczuk, K. Zięba, N. Daszkiewicz, A. Sobiechowska-Ziegert, *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*, Agencja Rozwoju Pomorza SA, Gdańsk 2013.



Analiza zmian zatrudnienia w latach 2009–2012 oraz planów jakie w tym zakresie mieli przedsiębiorcy wskazuje na bardzo dużą rozbieżność tych drugich od rzeczywistości. Jedynie 17% przedsiębiorców zrealizowało plany: 5% zaplanowało spadek i rzeczywiście zmniejszyło zatrudnienie, 5% nie planowało zmian, a 7% planowało wzrost i go osiągnęło (tab. 1). Najwięcej niezrealizowanych planów dotyczyło tych przedsiębiorców, którzy nie planowali żadnych zmian, tymczasem 39% zmniejszyło zatrudnienie, a 27% je zwiększyło.

Tabela 1. Zmiany zatrudnienia w latach 2009–2012, a plany dotyczące zatrudnienia w 2009 roku (%)

Rzeczywiste zmiany zatrudnienia 2009–2012	Zatrudnienie	Plany dotyczące zatrudnienia w 2009 roku				Suma
		zmniejszenie	bez zmian	wzrost	brak odp.	
spadło		5	39	6	1	51
bez zmian		0	5	1	0	7
wzrosło		2	27	7	1	37
brak odp.		0	3	1	0	5
Suma końcowa		8	74	16	2	100

Źródło: P. Dominiak, J.E. Wasilczuk, K. Zięba, N. Daszkiewicz, A. Sobiechowska-Ziegert, *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*, Agencja Rozwoju Pomorza SA, Gdańsk 2013.

8% przedsiębiorstw planowało zmniejszenie zatrudnienia, w rzeczywistości 51% tego dokonało. Różnica między planami wzrostu zatrudnienia a wzrostem zatrudnienia jest bardziej korzystna dla gospodarki, plany wzrostowe firm to 16%, rzeczywisty wzrost to 37%, jednak z punktu widzenia trafności planów oznacza brak ich realizacji w kolejnych 21%.

Tak duża rozbieżność między planami dotyczącymi zatrudnienia a rzeczywistością ich realizacją w wypadku przedsiębiorstw, które nie należą do firm młodych (powstały przed 2006 r.) należy uznać za zaskakującą. Po pierwsze są to firmy ustabilizowane na rynku, po drugie właściciele/menedżerowie nabrali już doświadczenia, pozwalającego na racjonalne zarządzanie firmą.

Poszukując wytłumaczenia tak dużej rozpiętości między planami a ich realizacją, przeanalizowano ten związek w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Okazało się, że w grupie firmy mikro i małych (których w badaniu było 318) udział niezrealizowanych planów dotyczących zatrudnienia był dokładnie taki sam jak w grupie firm średnich (w badaniu reprezentowanych przez 100 przedsiębiorstw).





Należy także zwrócić uwagę na bardzo duży udział przedsiębiorców, którzy nie planowali żadnych zmian w zatrudnieniu (74%). Może to oznaczać brak jakichkolwiek przemyśleń na temat przyszłości, a odpowiedź „brak zmian” jest najprostszą jaką można udzielić ankietarowi.

Pomimo braku realizacji planów z 2009 roku, przedsiębiorcy w 2012 roku swoje plany dotyczące zatrudnienia niewiele skorygowali i w 60% je podtrzymali (tab. 2). Ponownie także wskazali głównie na brak zmian w zatrudnieniu (71%), chociaż było to o trzy punkty procentowe mniej wskazań niż w 2009 roku. O trzy punkty procentowe zwiększyła się natomiast liczba firm, które chcą zwiększyć zatrudnienie w kolejnym roku (2009 – 16%; 2012 – 19%).

Tabela 2. Przewidywania dotyczące zmian w zatrudnieniu (%)

Plany dot. zatrudnienia		2009				
		spadek	bez zmian	wzrost	brak odp.	suma
2012	spadek	2	6	1	0	8
	bez zmian	5	54	10	2	71
	wzrost	1	13	4	0	19
	brak odp.	0	1	0	0	2
	suma	8	74	16	2	100

Źródło: P. Dominiak, J.E. Wasilczuk, K. Zięba, N. Daszkiewicz, A. Sobiechowska-Ziegert, *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*, Agencja Rozwoju Pomorza SA, Gdańsk 2013.

Warto jednak podkreślić, że w związku z udowodnieniem braku związku między planami dotyczącymi wzrostu zatrudnienia a ich realizacją, niewielkie różnice planów z roku 2009 i z roku 2012, w rzeczywistości nie pozwalają na predykcję zmian zatrudnienia w 2015 roku.

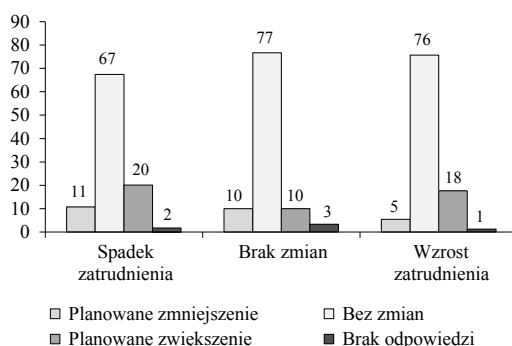
Postawiono sobie także pytanie, na ile rzeczywiste zmiany zatrudnienia w latach 2009–2012, wpłynęły na kształtowanie się planów w 2012 roku. W grupie przedsiębiorców, którzy odnotowali spadek zatrudnienia, przeważają (tak jak i w pozostałych dwóch) plany nie zakładające dalszych zmian (rys. 1). Jednocześnie 20% tych przedsiębiorców chciałoby zwiększyć zatrudnienie, a 11% dalej je zmniejszać. W grupie natomiast przedsiębiorców, którzy odnotowali wzrost zatrudnienia, dalsze jego zwiększanie planuje 18%, czyli nieznacznie mniej niż w grupie powyżej opisanej. Jednocześnie 5% planuje obniżenie zatrudnienia. W wypadku przedsiębiorców,





k którzy nie odnotowali zmian w zatrudnieniu, a takich było najmniej w badanej grupie, plany dotyczące zmniejszenia, jak i zwiększenia zatrudnienia rozłożyły się równo po 10%, a ich dopełnieniem, tak jak w pozostałych przypadkach, był przede wszystkim planowany brak zmian.

Rysunek 1. Plany dotyczące zmian zatrudnienia w zależności od rzeczywistych jego zmian w latach 2009–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zarówno przedsiębiorcy, którzy odnotowali spadki w zatrudnieniu, jak i ci, którzy je zwiększyli, planują zwiększanie zatrudnienia, niemal w takim samym stopniu (20% vs. 18%). Większa różnica w rozkładach planów pojawia się przy planowanym zmniejszeniu zatrudnienia. Przedsiębiorcy, u których zatrudnienie spadło, planują dalszy jego spadek w większym stopniu niż u przedsiębiorców, u których zatrudnienie wzrosło. Nie można jednak wyciągnąć jednoznacznych wniosków z opisanych powyżej zależności, można próbować tłumaczyć ten drugi wynik tym, że przedsiębiorcy, którzy już odnotowali spadki, z większym pesymizmem patrzą w przyszłość. Taki wniosek świadczyłby jednak o pełnym podporządkowaniu planów czynnikom subiektywnym, a nie rzeczywistym analizom prowadzonym w przedsiębiorstwach.

## Podsumowanie

Wnioski z badań prowadzonych od wielu lat na świecie wskazują na złożoność relacji między planowaniem a wynikami osiąganym przez przedsiębiorstwa, co w dużym stopniu wynika ze stosowania różnych miar zarówno planowania, jak

i wyników. Jeżeli spojrzeć jednak na problem funkcjonowania podmiotów należących do MSP szerzej, można powiedzieć, że jest ono w dużym stopniu podporządkowane doraźnym celom stawianym przez samych przedsiębiorców. Właśnie takie podejście powinno być podstawą do analizy przeprowadzonych w ramach POG badań, dotyczących realizacji planów związanych z zatrudnianiem w przedsiębiorstwach. Z opisanych badań można wyciągnąć wniosek, że przedsiębiorcy w rzeczywistości nie przywiązują wielkiej wagi do planowania, wskazywane przez nich plany nie miały zapewne charakteru formalnego, a wskazane spodziewane zmiany, stanowiły jedynie zbiór przypuszczeń. Świadczy o tym nie tylko brak realizacji tych planów, ale także przewaga wskazań na wariant bezpieczny – „brak zmian”. Jest to więc sygnał, że przedsiębiorcy starają się reagować na zmieniającą się sytuację w sposób elastyczny, co w czasach turbulentnych powinno być poczytane za odpowiednią formę zarządzania (choć opisane powyżej badania nie są w tym obszarze jednoznaczne). Pytanie postawione w tytule artykułu (świadome planowanie czy przypadek), skłania do udzielenia odpowiedzi – przypadek, ale wynikający z turbulentności otoczenia.

Niewątpliwie problematyka związana z planowaniem w mniejszych podmiotach jest ciekawym obszarem badawczym, w którym jest jeszcze wiele do zrobienia.

## Literatura

- Brinckmann J., Grichnik D., Kapsa D., *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning – performance relationship in small firms*, „Journal of Business Venturing” 2010, vol. 25 (1).
- Dibrella C., Craig J.B., Neubaum D.O., *Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance*, „Journal of Business Research” 2014, vol. 67 (9).
- Dominiak P., Wasilczuk J.E., Zięba K., Daszkiewicz N., Sobiechowska-Ziegert A., *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*, Agencja Rozwoju Pomorza SA, Gdańsk 2013.
- Gibson B., Cassar G., *Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms*, „Small Business Economics” 2005, nr 25.
- Gibson B., Cassar G., *Planning behavior variables in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2002, nr 40 (3).



- Greenley G.E., *Does strategic planning improve company performance?*, „Long Range Planning” 1986, vol. 19, nr 2.
- Hoffman R. *The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?*, „Journal of Business Strategies. Spring 2007, vol. 24 (1).
- Lumpkin G.T., Dess G., *Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38 (5).
- Rauch A., Frese M., *A contingency approach to small scale business success: a longitudinal study on the effects of environmental hostility and uncertainty on the relationship of planning and success*, w: *Frontiers of entrepreneurship research*, red. P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, K. Shaver, Babson Park, Babson College 1998.
- Shrader C.B., Mulford C., Blackburn V., *Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 1989, nr 27 (October).
- Thomé A., Scavarda L., Fernandez N., Scavarda A., *Sales and operations planning and the firm performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2012, vol. 61 (4).
- Wasilczuk J.E., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.

## EMPLOYMENT GROWTH IN POMERANIAN FIRMS – MATTER OF CONSCIOUS PLANNING OR COINCIDENCE

### Abstract

Relationship between planning in small enterprises is widely described in the literature, however the results of the researches conducted in last 30 years are inconclusive. Their ambiguity is largely a result of the different measurements used by researchers. Conducted in Pomerania region clearly indicated a lack of links between planning and operation of the enterprise.

*Translated by Julita E. Wasilczuk*

**Keywords:** planning, SME sector, changes in employment

**JEL Codes:** M51, L2

