

Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw

Magdalena K. Wyrwicka

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
e-mail: magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl

Dorota Jazwińska

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska
e-mail: dorota.jazwinska@doctorate.put.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.19

Streszczenie

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa opisywane szeroko w literaturze przedmiotu od połowy XX wieku są w praktyce postrzegane subiektywnie. Badania własne przeprowadzone w latach 2012-2013 wśród 141 osób z wykształceniem menedżerskim, zatrudnionych w wielkopolskich przedsiębiorstwach, wskazały na rozbieżność percepcji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa w wyróżnionych grupach pracowników oraz znaczną różnorodność wymienianych czynników rozwoju.

Słowa kluczowe

rozwój przedsiębiorstwa, determinanty rozwoju, percepcja uwarunkowań

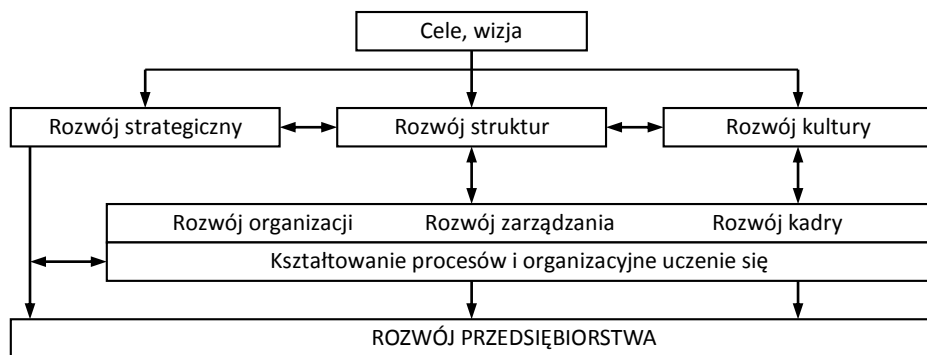
Wstęp

Rozwiązywanie problemów rozwojowych wiąże przeszłość z przyszłością. W minionych sytuacjach szuka się związków przyczynowo-skutkowych (efekt doświadczenia), a wyniki współcześnie podejmowanych decyzji oddziałują na wielowariantową przyszłość, kształtowaną przez dynamikę zjawisk i kompleksowość oddziaływań.

Przedsiębiorstwo jest utożsamiane z systemem podlegającym różnym wpływom zewnętrznym i wewnętrznym. Jest to również podstawowy podmiot partycypujący w alokacji zasobów, realizowaniu własnych celów, podziale zysków (Urbanowska-Sojkin, 2010), który tworzy innowacyjne rozwiązania dotyczące jego funkcjonowania oraz oferowanych produktów.

Potwierdzeniem rozwoju przedsiębiorstwa są zmiany ilościowe i jakościowe. Rozwój jest określany ilościowo, poprzez wielkość budżetów przeznaczanych na przedsięwzięcia rozwojowe, takie jak na przykład inwestycje w infrastrukturę, wprowadzanie nowych produktów, restrukturyzację. Skutki rozwoju przedsiębiorstwa są zwykle rozważane przez pryzmat poprawy konkurencyjności (Stabryła i Woźniak, 2012) lub kreowania nowej pozycji na rynku.

Rozwój przedsiębiorstwa to proces wzajemnego synchronizowania działań optymalizacyjnych, realizowanych zgodnie z kryteriami ekonomicznymi, strukturalnymi, technologicznymi, kadrowymi oraz ekologicznymi, ukierunkowany na cele strategiczne oraz warunkowany kulturą przedsiębiorstwa. Przemiany rozwojowe powinny, jak wynika z systemowego postrzegania przedsiębiorstwa, powiązać poprawę efektów ekonomicznych z procesem organizacyjnego uczenia się, tak aby zagwarantować przetrwanie przedsiębiorstwa w przyszłości, przy uwzględnieniu pryncypiów zrównoważonego rozwoju, zorientowanego współbieżnie na cele biznesowe, społeczeństwo i środowisko. Zależności obowiązujące w tym zakresie zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Rozwój przedsiębiorstwa jako proces integrujący rozwój poszczególnych dziedzin działalności
Źródło: (Wyrwicka, 2003, s. 16).

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa obejmuje kilka znaczeń (Wyrwicka, 2003):

- instytucjonalne, dotyczące przedsiębiorstwa jako działającego systemu, podlegającego przekształceniom według bieżących potrzeb. Zjawisko funkcjonowania jest więc procesem rozwoju. Można się tu dopatrywać analogii z pojęciem „cykl życia organizacji”, wykorzystywanym do ukazania typowych zjawisk dotyczących reorganizacji, zachodzących na różnych etapach istnienia przedsiębiorstwa w czasie;
- instrumentalne, odnoszące się do systemu koncepcji, metod, technik i reguł postępowania przyjętych w przedsiębiorstwie oraz będących podstawą procesów kształtowania, oddziaływania i uskuteczniania zmian jakościowych;
- funkcjonalne, dotyczące rozwoju jako dziedziny działalności (jednej z istotnych funkcji przedsiębiorstwa), ukierunkowanej na cele strategiczne bądź programy. W takim ujęciu zakłada się, że przedsiębiorstwo może sterować rozwojem, oddziałując na poszczególne elementy systemu lub modyfikując relacje (elementów lub z otoczeniem).

Znaczenia pojęcia „rozwój przedsiębiorstwa” eksponują różnorodność wymagań stawianych menedżerom. Odpowiedzią na wyzwania powinien być rozwój kompetencji lub rozwój kapitału ludzkiego, który gdy jest pomnażany, daje rezultaty w postaci efektywnego oraz kreatywnego funkcjonowania instytucji. Przygotowany zawodowo menedżer-specjalista powinien znać uwarunkowania i determinanty rozwoju przedsiębiorstwa - zarówno te endogenne powiązane z działalnością kierownika lub określone zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi w organizacji, jak i egzogenne – wynikające ze stanu lub przeobrażeń otoczenia.

W artykule przedstawiono podstawowe czynniki prorozwojowe odnoszące się do otoczenia, sytuacji przedsiębiorstwa i osoby decydenta, widziane w kontekście opracowań naukowych, i skonfrontowano je z subiektywną interpretacją grupy 141 respondentów (związanych z wielkopolskimi przedsiębiorstwami) przygotowanych zawodowo do pełnienia funkcji menedżerskich.

1. Wpływ otoczenia

Otoczenie przedsiębiorstwa jest rozumiane jako ta część, która znajduje się poza jego bezpośrednim zakresem wpływów. Z uwagi na relacje z przedsiębiorstwem, otoczenie dzieli się na mikrootoczenie (bezpośrednie, konkurencyjne, zadaniowe) i makrootoczenie (dalsze, ogólne, wielozadaniowe) ulegające podziałowi według przyjętej segmentacji (Małkowska-Borowczyk, 2010). Podział otoczenia na części

służy identyfikacji tych czynników, które mogą mieć kluczowy wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo wchodzi w różnorodne relacje z otoczeniem. Racjonalne rozwijanie i efektywne zaspokajanie potrzeb na oferowane przez przedsiębiorstwo produkty (wyroby lub usługi) jest jego funkcją podstawową. Realizacja owej funkcji wymaga budowania relacji z rynkiem pracy i finansowym, z dostawcami i kooperantami, odbiorcami, a także systemu pozyskiwania informacji o poczynaniach konkurencji. Uwzględniając wpływy otoczenia na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa i możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, opracowywany jest model biznesowy, pozwalający zrealizować przyjęte cele strategiczne, wynikające z wizji.

Cele uzupełnione domeną strategiczną, koncepcją budowania przewagi rynkowej i zestawem przedsięwzięć rozwojowych, tworzą razem strategię przedsiębiorstwa. Podstawą opracowania planów strategicznych są analizy, ukazujące sytuację przedsiębiorstwa w określonych przekrojach lub badające siłę oddziaływania czynników uznawanych za prorozwojowe. Niektóre z nich odnoszą się wyłącznie do otoczenia.

Najczęściej stosowanym wariantem analizy makrootoczenia jest analiza PEST (lub STEP), (Penc-Pietrzak, 2010), uwzględniająca podział otoczenia na polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne (Jemieliński i Koźmiński, 2012). Kolejną wersją – analiza STEEP – wprowadza elementy ekologiczne, natomiast analiza STEEPVL jest rozwinięciem analizy STEEP o kolejne przekroje analityczne dotyczące wartości i uregulowań prawnych (*values* i *legal*), (Dębowska, Ejdyś, Nazarko 2012).

Analiza PEST jest również opisywana w wymiarach: polityczno-prawnym, ekonomiczno-finansowym, społecznym i techniczno-technologicznym (Glinka i Gudkova, 2011). Dodanie kolejnych obszarów rozszerza zakres analizy, a także jej nazwę – PESTEL lub PESTER (PEST + ekologiczne, legislacyjne albo regulacyjne), (Penc-Pietrzak, 2010) lub STEEPEL (PESTEL + etyczne). Przykładem kolejnego rodzaju analizy otoczenia jest SLEPT, która powstała poprzez wyodrębnienie środowiska legislacyjnego (społeczne, legislacyjne, ekonomiczne, polityczne i technologiczne). Największy zakres analizy ma PRESTCOM, która oprócz czynników politycznych, regulacyjno-prawnych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych precyzuje czynniki konkurencyjne (*competitive factors*) – liczbę konkurentów, natężenie i rodzaj konkurencji, siłę przetargową dostawców i klientów, fazę rozwoju sektora; organizacyjne (*organizational factors*) – formę organizacyjno – prawną przedsiębiorstwa, relacje pomiędzy firmą macierzystą a oddziałami, powiązania z kooperantami i rynkowe (*market factors*) – na przykład wielkość rynku, wielkość

popytu na określone dobra, fazę cyklu życia produktu, rodzaj dystrybucji. Metoda DEEPLIST to analiza segmentów: demograficznego (*demographic*), ekonomicznego (*economic*); ekologicznego (*ecological*); politycznego (*political*); legislacyjnego (*legal*); informacyjnego (*informational*), społecznego (*social*) i technologicznego (*technological*), (Penc-Pietrzak, 2010).

Podziału otoczenia można również dokonać ustalając kryteria podmiotowe i przedmiotowe. Podział podmiotowy obejmuje przedsiębiorstwa, instytucje i osoby, których postępowanie w sposób pośredni lub bezpośredni oddziałuje na przedsiębiorstwo. Oddziaływanie może mieć słaby lub silny wpływ na podmiot analizy. Kryterium przedmiotowe charakteryzuje zjawiska i kluczowe procesy dla określonego obszaru otoczenia (analizy makrootoczenia i mikrootoczenia), (Małkowska-Borowczyk, 2010). Przykładem takiej analizy jest klasyczne badanie 5 sił Portera, gdzie eksponuje się sytuację w sektorze, możliwość wejścia konkurencji, zagrożenia substytutami, a także siłę przetargową dostawców i odbiorców (Urbanowska-Sojkin i in., 2004).

Budowanie planów prorozwojowych bazuje często na analizach SWOT oraz TOWS (Stabryła i Wawak, 2012). Korzystając z podejścia SWOT¹/TOWS² identyfikowane są „wielostronne efekty synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa” (Gierszewska i in., 2013, s. 192). SWOT obejmuje analizę zasobów przedsiębiorstwa i czynników jego otoczenia (Stabryła, 2010) służącą do opracowania strategii przedsiębiorstwa.

2. Wewnętrzne dopasowanie

Rozwój przedsiębiorstwa postrzegany od wnętrza systemu związany jest z kształtowaniem zasobów stanowiących jego potencjał. Zasoby dzielone są zazwyczaj na materialne i niematerialne. Do zasobów materialnych należą środki pracy, budynki i budowle, infrastruktura oraz przedmioty pracy. Zasobami są również finanse i zespoły ludzkie, bazy danych (informacje). Zasoby niematerialne stanowią: wizeru-

¹ Analizę SWOT można określić jako metodę integrującą wszystkie istotne informacje uzyskane w trakcie diagnozowania organizacji i szacowania zmian w otoczeniu w procesie zmierzającym do sformułowania strategii. Nazwa to akronim słów *strengths* – mocne strony i *weaknesses* – słabe strony przedsiębiorstwa oraz *opportunities* – szanse w otoczeniu i *threats* – zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstwa (Gierszewska i in., 2013, s. 190).

² Podejście typu TOWS to analiza od zewnątrz do wewnątrz, a SWOT – od wewnątrz na zewnątrz (Gierszewska i in., 2013, s. 192; za: Obłój, 1998, s. 183).

nek, marka produktów, wiedza i kompetencje personel i kultura organizacyjna. Zasoby są przetwarzane, wykorzystywane i zarządzane (Gierszewska i in., 2013). Konkurencja jest często bodźcem do takiego inwestowania w zasoby, by stawały się one strategiczne, czyli VRIO (zagadnienie RBT: *resource – based theory*), (Krupski, 2012): *valuable* – cenne, *rarity* – rzadkie, *imitability* – niepowtarzalne, oraz *organized* – zorganizowane (Keuper i in., 2011).

Podejście zasobowe określa przedsiębiorstwo jako niepowtarzalne, z uwagi na zgromadzone (rozwijane) we właściwy dla siebie sposób zasoby i umiejętności. Według Rakowskiej „Zasoby organizacji to pozostające do jej dyspozycji dobra wykorzystywane na potrzeby realizacji celów organizacji. W zasobowej teorii zarządzania są one określone również jako kapitał i postrzegane jako ograniczone dobra o zróżnicowanej postaci, których celowe posiadanie i wykorzystywanie staje się źródłem generowania oczekiwanych wartości” (Mastyk-Musiał i in., 2012, s. 212). Podział zasobów, a zarazem posiadanego potencjału, ustalany jest według przyjętych kryteriów (tab. 1).

Tab. 1. Typologia zasobów organizacji

Kryteria wyróżniania zasobów	Kategorie zasobów
Rodzaj zasobów jako czynników wytwórczych	Zasoby naturalne Zasoby ludzkie Zasoby kapitałowe (rzeczowe i finansowe) Zasoby niematerialne
Okres zużywania się	Środki trwałe Środki obrotowe
Stopień materializacji	Zasoby materialne Zasoby niematerialne
Przewidywalność wpływu zasobów na efekty funkcjonowania organizacji	Zasoby „twarde” Zasoby „miękkie”
Znaczenie zasobów dla przetrwania i rozwoju organizacji	Zasoby strategiczne Zasoby niestrategiczne
Znaczenie zasobów dla wartości organizacji*	Aktywa bilansowe Klienci Pracownicy Dostawcy Zasoby organizacyjne
Funkcjonalne wyróżnienie zasobów organizacji	Zasoby badawczo-rozwojowe Zasoby produkcyjne Zasoby logistyczne Zasoby marketingowe

Źródło: (Mastyk-Musiał i in., 2012, s. 213).

Koncentrowanie się na zasobach niematerialnych uwydatnia takie cechy przedsiębiorstwa jak inteligencja (inwestowanie w działalność badawczo-rozwojową i rozwój pracowników), kooperatywność (prężna współpraca z otoczeniem) oraz elastyczność (zdolność do sprawnego podejmowania inwestycji i obniżania kosztów stałych), (Surmacz, 2009).

Rozwój endogeniczny jest warunkowany przez 7 elementów: plan strategiczny, umiejętności kluczowe przedsiębiorstwa, wartości wspólne, struktury, styl zarządzania, kadre (kapitał ludzki), systemy techniczne i informacyjne oraz strukturę³ (Karloef, 1992). Podobne czynniki wskazują autorzy modeli wzrostu⁴ (Glasl i Lievegoed, 1993), wskazując cykliczność funkcjonowania organizacji (od przedsiębiorczości, przez kolektywność, formalizację ku odnowie wprowadzającej przedsiębiorstwo w „nowy wymiar”), (Rzeszotarska, 1995).

3. Kompetencje kadry zarządzającej

Zasoby niematerialne, takie jak wiedza, technologie, kreatywność i innowacyjność personelu, informacja, jakość wyrobów, procesów, reputacja, *know-how*, kultura organizacyjna mogą tworzyć strategiczny potencjał przedsiębiorstwa i stanowić o przewadze nad konkurentami. Pomysły na usprawnienia funkcjonowania stanowią efekt twórczego myślenia kadry przedsiębiorstwa, budującej potencjał rozwojowy. W szczególności wiedza, jako zasób niewyczerpywalny, może być kluczowym elementem strategicznym decydującym o rozwoju przedsiębiorstwa (Brojak-Trzaskowska, 2009) i kluczowych umiejętności (*core capabilities*), (Trzecieliński i in., 2013). Profil osobowy menedżera (pracownika wiedzy), którego działalność powinna mieć charakter prorozwojowy przedstawiono w tab. 2.

Mimo istnienia dostępnych rozwiązań informatycznych, które pomagają gromadzić, porządkować, systematyzować i przetwarzać celowo informacje, nie można jeszcze zastąpić człowieka – eksperta, który dysponując pakietem fachowej wiedzy i doświadczeniem, mądrze kojarząc fakty zgodnie z polityką (interesem) przedsiębiorstwa (Wyrwicka, 2011).

³ Model 7S McKinsy'a z lat siedemdziesiątych XX wieku.

⁴ Na przykład Glasl i Lievegoed (1993) wymieniają: tożsamość, politykę/strategię/programy, strukturę, ludzi/grupy/klimat, funkcje i ich podział, procesy/ich przebiegi, środki materialne.

Tab. 2. Profil osobowy pracownika wiedzy

Profil osobowy pracownika wiedzy		
Kwalifikacje	Umiejętności	Cechy osobowe
<ul style="list-style-type: none"> Szeroka unikalna wiedza, użyteczna z punktu widzenia organizacji Wysokie kompetencje merytoryczne właściwe i istotne dla organizacji, połączone z dużymi możliwościami intelektualnymi do dalszego doskonalenia i pogłębiania posiadanych kwalifikacji 	<ul style="list-style-type: none"> Twórcze wykorzystywanie indywidualnych zasobów wiedzy Szybkie adaptowanie się do zmieniających się warunków Umiejętności przekazywania własnej wiedzy uczestnikom organizacji Umiejętność przyswajania nowej wiedzy i zarządzania osobistym rozwojem zawodowym Umiejętność obsługiwanie narzędzi informatyczno-telekomunikacyjnych Zdolność do samodzielnego działania 	<ul style="list-style-type: none"> Innowacyjność Przedsiębiorczość Mobilność Adaptacyjność Komunikatywność Perfekcja w działaniu Duża motywacja Samodzielność Gotowość do zmian

Źródło: (Trzcieleński i in., 2013, s. 58).

W ujęciu behawioralnym można wnioskować, że kompetencje pracowników powinny determinować rozwój przedsiębiorstwa. Stawianie takiej tezy jest jednak ryzykowne z uwagi na różne intencje działania oraz subiektywną percepcję czynników sprawczych, zależnych od osoby kierownika, sytuacji w przedsiębiorstwie oraz stanu otoczenia.

4. Badania percepcji czynników rozwoju przedsiębiorstwa

W latach 2012-2013 Wyrwicka przeprowadziła badania empiryczne w postaci wywiadu bezpośredniego za pomocą kwestionariusza zawierającego pytania otwarte, dotyczące determinantów rozwoju przedsiębiorstwa. Udział w badaniach wzięli chętni uczestnicy studiów niestacjonarnych (magisterskich i podyplomowych) realizowanych na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, pracownicy i kierownicy z wielkopolskich przedsiębiorstw. W badaniu (N=141) wzięło udział 90 pracowników i 39 kierowników oraz 12 osób, które nie podały afiliacji. 43 ankietowanych było zatrudnionych w mikro i w małych przedsiębiorstwach, w średnich – 37, a w dużych firmach 49 osób. Wśród osób wyrażających swoje opinie o rozwoju dominowali ludzie młodzi, w wieku 21-30 lat – 98 osób, a w wieku

31-40 lat – 27 osób. Wypowiedziały się również 4 osoby w wieku od 51-60 lat oraz 9 osób w wieku 41-50 lat; 3 osoby z grona respondentów nie ujawniło swojego wieku.

Respondenci mieli za zadanie wskazać po pięć czynników decydujących - ich zdaniem - o rozwoju przedsiębiorstwa, odniesionych odpowiednio do: osoby kierownika, sytuacji w przedsiębiorstwie oraz sytuacji w otoczeniu. Dowolność wypowiedzi spowodowała do ujawnienia dominujących skojarzeń i schematów myślowych badanych osób. Ukazała się przy tym również znaczna różnorodność percepcji czynników umożliwiających rozwój przedsiębiorstwa.

Analizę wyników badań odniesionych do trzech zakresów zarządzania (sprawowania funkcji kierowniczych, determinantów związanych z sytuacją w przedsiębiorstwie i sytuacji otoczenia) przeprowadzono według wielkości przedsiębiorstwa, w odniesieniu do pracowników i kierowników, eksponując tylko te czynniki, które były wskazane najczęściej przez respondentów.

Według pracowników z mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw (n=33) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:
 - relacje z pracownikami (12 wskazań);
 - charakter/osobowość kierownika (10 wskazań);
 - motywowanie pracowników (6 wskazań);
 - doświadczenie (6 wskazań);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - relacje między pracownikami (17 wskazań);
 - finanse (13 wskazań);
 - kontrakty, terminy, zlecenia (po 3 wskazania);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencja (16 wskazań);
 - sytuacja na rynku, kryzys (6 wskazań);
 - sytuacja gospodarcza, makroekonomiczna, koniunktura (5 wskazań).

Na podkreślenie zasługuje eksponowanie kompetencji społecznych kierownika (zarówno wśród determinant związanych z osobą szefa, jak i sytuacją w przedsiębiorstwie).

Od przełożonych (decydentów) oczekiwany jest wysoki poziom inteligencji emocjonalnej i ukierunkowanie działań zarządczych na budowanie kapitału społecznego (atmosfery zaufania i współdziałania).

Według pracowników ze średnich przedsiębiorstw (n=23) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:

- umiejętności (7 wskazań);
- komunikacja z pracownikami (5 wskazań);
- zdolność kierowania zespołem ludzi, praca w zespole (5 wskazań);
- zdolności decyzyjne (5 wskazań);
- doświadczenie i kompetencje (5 wskazań);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - atmosfera w firmie, relacje (14 wskazań);
 - sytuacja finansowa (6 wskazań);
 - problemy, stres (4 wskazania);
 - rozwój firmy, pracowników (4 wskazania);
- sytuację w otoczeniu:
 - konkurencja (8 wskazań);
 - sytuacja na rynku (6 wskazań);
 - reputacja firmy (5 wskazań).

Zdaniem respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa kompetencje (wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy) fachowe i społeczne kierownika są istotnym czynnikiem rozwoju. Atmosfera w firmie jest częściej wymieniana niż sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (wśród uwarunkowań związanych z sytuacją przedsiębiorstwa). Wśród uwarunkowań związanych z otoczeniem, podkreślane jest znaczenie znajomości poczynań konkurencji, analiz rynku i budowania reputacji.

Według ankietowanych pracowników z dużych przedsiębiorstw ($n = 34$) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:
 - komunikatywność (10 wskazań);
 - wiedza i umiejętności, wykształcenie (9 wskazań);
 - kompetencje, doświadczenie (8 wskazań);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - atmosfera, relacje w firmie (15 wskazań);
 - zasoby finansowe, sytuacja finansowa (9 wskazań);
 - ilość pracowników, wielkość firmy (7 wskazań);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencja (rozwój), analiza konkurencji (18 wskazań);
 - sytuacja na rynku, popyt (11 wskazań);
 - popyt, preferencje odbiorców (9 wskazań).

Na uwagę zasługuje fakt, że wypowiedzi podwładnych, zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, związane z osobą kierownika częściej dotyczą komunikatywności menedżerów, niż ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia czy kompetencji.

Podobnie, jak wśród pracowników średnich przedsiębiorstw, istotne znaczenie przypisano atmosferze pracy, relacjom w firmie i komunikacji. Sytuacja finansowa była wymieniana dopiero na drugim miejscu jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa odniesiona do sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa. W odniesieniu do otoczenia, pracownicy dużych przedsiębiorstw, jako podstawowe determinanty postrzegają zachowania konkurencji i sytuację rynkową oraz popyt i preferencje klientów.

Warto zauważyć, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa bardziej eksponowana jest przez pracowników komunikatywność kierownika, jako determinanta działań prorozwojowych.

Według ankietowanych kierowników z mikro i makro przedsiębiorstw (n=10) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:
 - wiedza, wykształcenie, kompetencje (7 wskazań);
 - decyzyjny (4 wskazania);
 - kierowanie podwładnymi i rozwiązywanie problemów (po 3 wskazania);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - możliwości rozwoju – pomysły, wdrożenia, dobra atmosfera, współpraca, dobra organizacja pracy, motywacja kadry (po 3 wskazania);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencja (4 wskazania);
 - sytuacja gospodarcza w kraju, na świecie, znajomość rynku, poszukiwanie niszy, ilość klientów i dopasowanie oferty (po 3 wskazania).

Według ankietowanych kierowników ze średnich przedsiębiorstw (n=14) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki (rys. 5):

- związane z osobą kierownika:
 - umiejętności zarządzania, wykształcenie, wiedza (10 wskazań);
 - komunikacja, relacje międzyludzkie (6 wskazań);
 - motywacja – kierownika, pracowników oraz doświadczenie i kwalifikacje (po 4 wskazania);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - atmosfera, komunikacja w firmie (10 wskazań);
 - sytuacja finansowa (6 wskazań);
 - kwalifikacje pracowników oraz jakość/wymagania klientów (po 5 wskazań);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencyjność (7 wskazań);

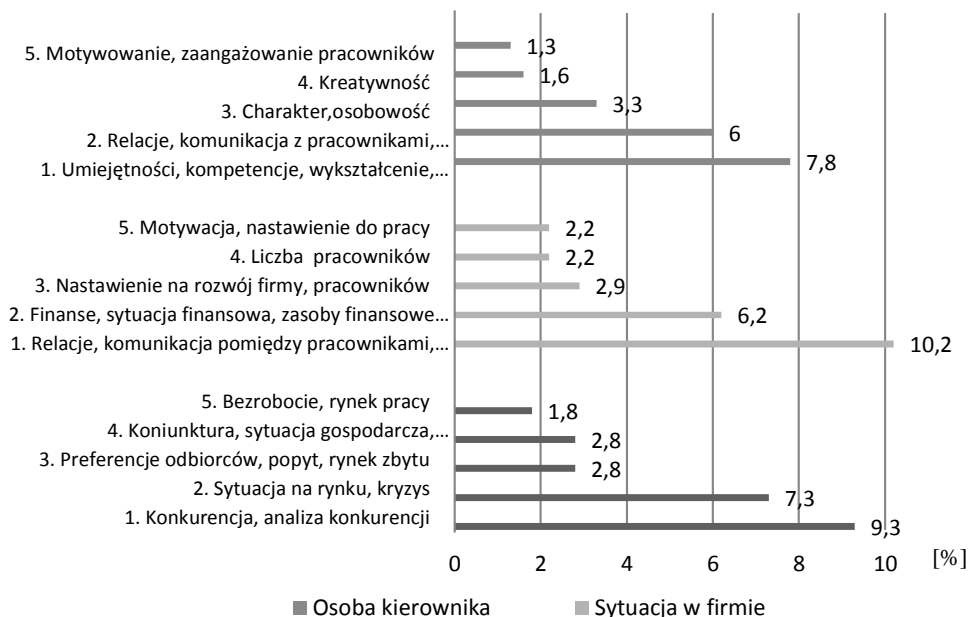
- obserwacja rynku, konkurencji, popyt, podaż (5 wskazań);
- możliwości finansowe otoczenia (4 wskazania).

Godny dostrzeżenia jest fakt, że opinie pracowników i kierowników średnich przedsiębiorstw odnośnie istotnych determinantów rozwoju odniesionych do osoby menedżera, sytuacji w firmie i w otoczeniu są zbieżne.

Według ankietowanych kierowników (n=15) z dużych firm na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki (rys. 6):

- związane z osobą kierownika:
 - motywacja pracowników oraz tworzenie zespołu dążącego do wspólnego celu (po 5 wskazań);
 - umiejętności przywódcze, wymagania, doświadczenie (4 wskazania);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - finanse (płace), stabilność (7 wskazań);
 - współpraca zespołu, atmosfera (6 wskazań);
 - gotowość do zmian, możliwości technologiczne (5 wskazań);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - monitorowanie rynku, trendy (5 wskazań);
 - konkurencja, renoma oraz sytuacja geopolityczna, prawna (po 4 wskazania).

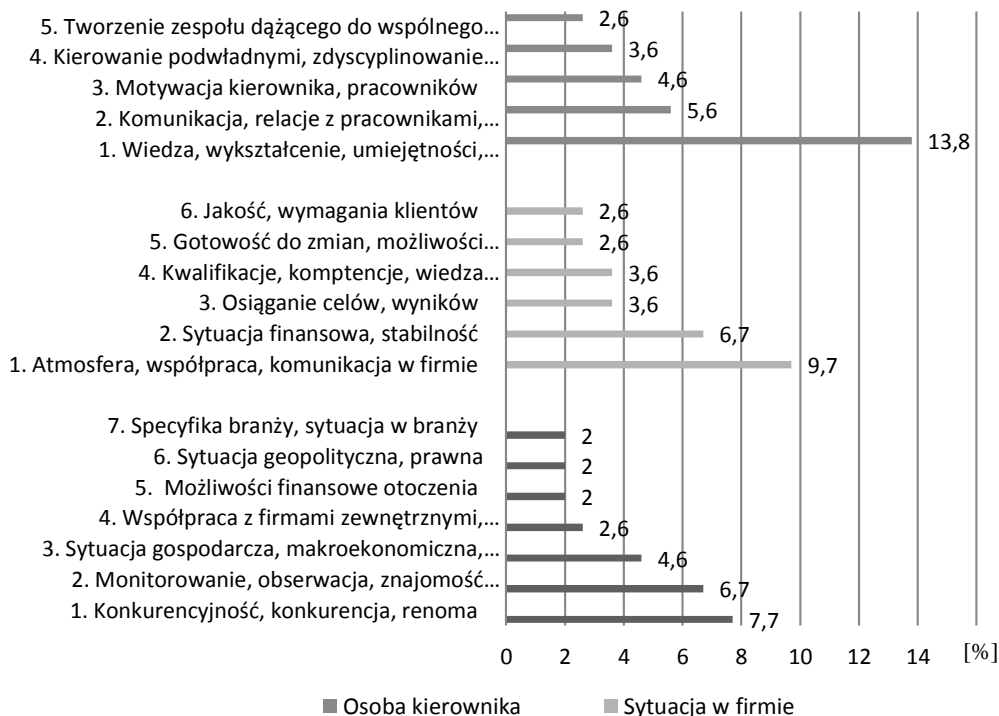
Kierowników w dużych przedsiębiorstwach do działań prorozwojowych na rzecz instytucji inspirują zmotywowani pracownicy i zespołowość. Mniej wskazań dotyczyło przywództwa, stawiania wymagań i doświadczenia. Badani częściej wymieniali sytuację finansową niż atmosferę pracy i współpracę zespołu, jako determinanty rozwoju związane z sytuacją wewnątrz przedsiębiorstwa. Badania rynku i śledzenie trendów, kierownicy dużych przedsiębiorstw wskazywali częściej, jako istotne determinanty rozwoju związane z sytuacją otoczenia, niż konkurencję. Może to świadczyć o tym, że „duży” jest mniej wrażliwy na krótkotrwałe incydenty w otoczeniu i może łatwiej kreować swoją przyszłość, bazując na zgromadzonym kapitale.



Rys. 2. Determinanty rozwoju przedsiębiorstwa według pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Procentowe udziały wskazań (po 5 najczęściej wymienianych, odniesionych do osoby menedżera, sytuacji wewnętrznej i otoczenia) podanych przez pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw zaprezentowano na rys. 2. Jako 100% należy traktować liczbę wszystkich wypowiedzi pracowników $n=450$ liczoną jako iloczyn liczby pracowników i puli wskazań (90×5), odniesionych odpowiednio do każdego z trzech przekrojów analitycznych.

Fakt tak niskich udziałów procentowych, najczęściej wymienianych czynników w liczbie wszystkich wypowiedzi, obrazuje ujawnioną badaniem znaczną różnorodność opinii badanych pracowników, będących absolwentami kierunku zarządzanie. Jedynie determinanty określone jako „relacje, komunikacja między pracownikami, zgranie...” przekroczyły poziom 10%.



Rys. 3. Determinanty rozwoju przedsiębiorstwa według kierowników wielkopolskich przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Procentowe udziały wskazań czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa, podanych przez kierowników (5 odniesionych do osoby menedżera, 6 odniesionych do sytuacji w firmie, 7 odniesionych do otoczenia), zaprezentowano na rys. 3. Jako 100% należy traktować liczbę wypowiedzi kierowników $n=195$, liczoną jako iloczyn liczby kierowników i puli wskazań (39×5) odniesionych odpowiednio do każdego z trzech przekrojów analitycznych.

Wśród wypowiedzi kierowników dotyczących ich oddziaływania na rozwój przedsiębiorstwa 14% stanowią wskazania konieczności zdobywania wiedzy, doświadczenia, kompetencji, czyli eksponujące potrzebę kształcenia. Pozostałe nie stanowią 10%, co świadczy o dużej różnorodności poglądów na rozwój wśród badanych kierowników.

Podsumowanie

Badania przeprowadzone w formie wywiadu kwestionariuszowego z pytaniami otwartymi, dotyczącymi postrzegania determinantów rozwoju przedsiębiorstwa, wykazały, że wiedza, wykształcenie, doświadczenie i kompetencje, a także komunikacja, relacje między pracownikami i atmosfera pracy, są najczęściej wymienianymi czynnikami prorozwojowymi.

Wśród osób z wykształceniem menedżerskim, uzyskanym w czasie obowiązywania ministerialnych standardów kształcenia, panuje znaczna rozbieżność poglądów dotyczących determinantów rozwoju przedsiębiorstwa⁵. Nie dostrzeżono prób odnoszenia się do rozwiązań modelowych, znanych z literatury przedmiotu, ani do zasobów przedsiębiorstwa lub warunków ich pozyskania. Być może jest to efekt relatywnie młodego wieku większości respondentów i braku doświadczenia w implementacji rozwiązań naukowych do praktyki. Świadczyć może to również o wciąż istniejącym deficycie przygotowania/wdrażania do ról kierowniczych.

Odnosić warto fakt, że zgodność wypowiedzi pracowników i kierowników wystąpiła w przedsiębiorstwach średniej wielkości. W mikro, małych i dużych przedsiębiorstwach opinie menedżerów i kadry pracowniczej były różne, często rozbieżne. Niepokoi natomiast duża różnorodność wypowiedzi, zwłaszcza tych związanych z osobą kierownika, co może świadczyć o zewnątrzsterowności zarówno decydentów, jak i przedsiębiorstw, jako podmiotów zarządzania, prowadzących grę rynkową.

Literatura

1. Brojak-Trzaskowska M. (2009), *Współczesne ujęcie zasobowe*, w: Engelhardt J. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa
2. Dębowska K., Ejdyś J., Nazarko J. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach: Wzrost gospodarczy, Innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, Rozwój lokalny*, maszynopis, Białystok
3. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (2013), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
4. Glasl F., Lievegoed B. (1993), *Dynamische Unternehmensentwicklung – Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*, Verlag Paul Haupt, Bern, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

⁵ Częstkowe wyniki badań z 2012 w nieco innym ujęciu, ale też potwierdzające znaczną różnorodność wskazań, zaprezentowano w opracowaniu (Wyrwicka, 2013, s. 59-68).

5. Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa
6. Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), (2012), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa
7. Karloef B. (1992), *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa
8. Keuper F., Oecking Ch., Degenhardt A. (2011), *Application Management. Challenges-Service Creation-Strategies*, 1st Edition, Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden
9. Krupski R. (2012), *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 4
10. Małkowska-Borowczyk M. (2010), *Wpływ otoczenia na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, w: Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe 134, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
11. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
12. Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa
13. Piekarczyk A., Zimmiewicz K. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
14. Rzeszotarska M., Wyrwicka K. (1995), *Modelowanie rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie 17, s. 101-110
15. Stabryła A. (red.), (2010), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Encyklopedia Zarządzania, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków
16. Stabryła A., Wawak S. (red.), (2012), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków
17. Stabryła A., Woźniak K. (red.), (2012), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo MFiles.pl, Kraków
18. Surmacz A. (2009), *Czynniki produkcji współczesnego przedsiębiorstwa*, w: Engelhardt J. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa
19. Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K. (2013), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
20. Urbanowska-Sojkin E. (2010), *Wybory strategiczne przedsiębiorstw w teorii*, w: Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty naukowe 134, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań
21. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witzczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
22. Wyrwicka M. K. (2003), *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Rozprawy 374, Poznań

23. Wyrwicka M. K. (2013), *Zachowanie kierownicze a rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie 49, s. 59-68
24. Wyrwicka M. K. (red.), (2011), *Foresight 'Sieci gospodarcze Wielkopolski' – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę. Raport Końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań

Perception of enterprise development conditions

Abstract

In practice, determinants of development of the company described extensively in the literature since the mid-twentieth century are perceived subjectively. Own research conducted in 2012-2013 among 141 people with managerial education, employed in regional companies have revealed a discrepancy of perception determinants of enterprise development in groups of employees and managers, as well as a considerable diversity of exchanged development factors.

Keywords

enterprise development, determinants of development, perception of development conditions