

# 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

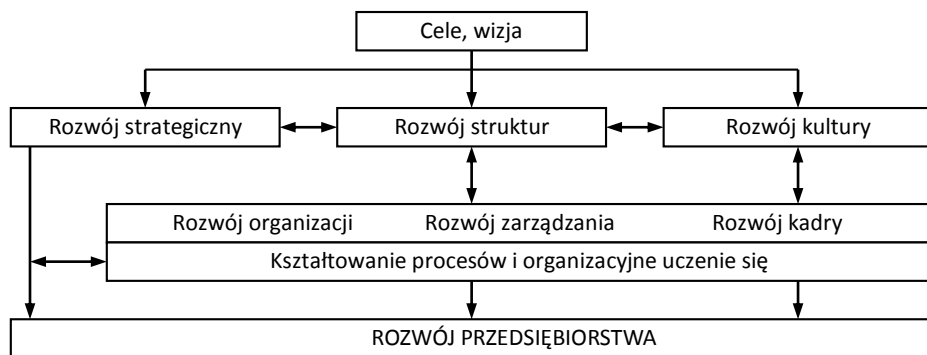
## Wstęp

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). Kolejna wersja – 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 SWOT<sup>1</sup>/TOWS<sup>2</sup> 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-

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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 uwypatnia 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 strukturę<sup>3</sup> (Karloef, 1992). Podobne czynniki wskazują autorzy modeli wzrostu<sup>4</sup> (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).

---

<sup>3</sup> Model 7S McKinsy'a z lat siedemdziesiątych XX wieku.

<sup>4</sup> 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"> <li>Szeroka unikalna wiedza, użyteczna z punktu widzenia organizacji</li> <li>Wysokie kompetencje merytoryczne właściwe i istotne dla organizacji, połączone z dużymi możliwościami intelektualnymi do dalszego doskonalenia i pogłębiania posiadanych kwalifikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Twórcze wykorzystywanie indywidualnych zasobów wiedzy</li> <li>Szybkie adaptowanie się do zmieniających się warunków</li> <li>Umiejętności przekazywania własnej wiedzy uczestnikom organizacji</li> <li>Umiejętność przyswajania nowej wiedzy i zarządzania osobistym rozwojem zawodowym</li> <li>Umiejętność obsługiwanie narzędzi informatyczno-telekomunikacyjnych</li> <li>Zdolność do samodzielnego działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność</li> <li>Przedsiębiorczość</li> <li>Mobilność</li> <li>Adaptacyjność</li> <li>Komunikatywność</li> <li>Perfekcja w działaniu</li> <li>Duża motywacja</li> <li>Samodzielność</li> <li>Gotowość do zmian</li> </ul>

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);

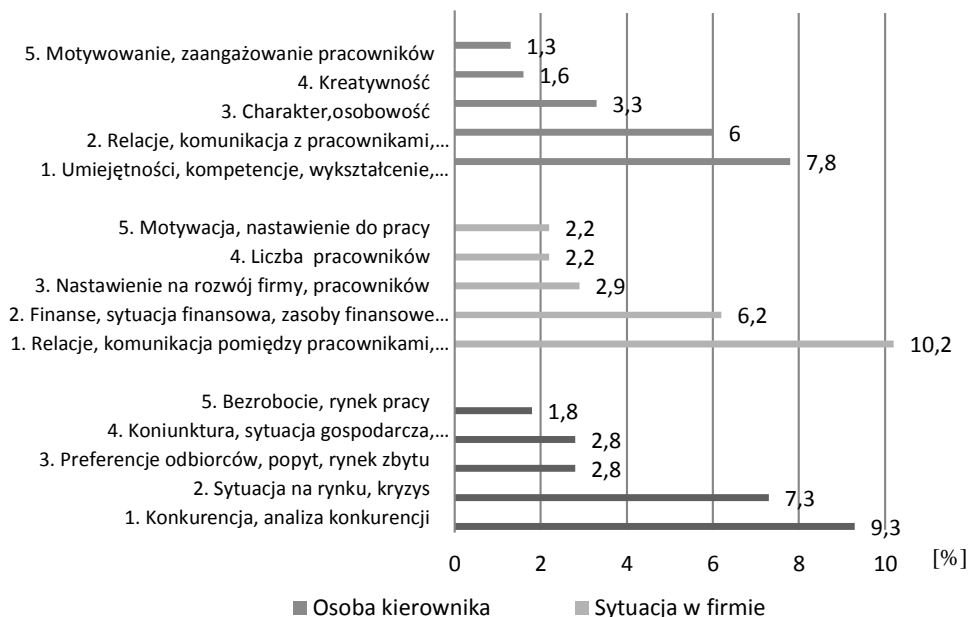
- obserwacja rynku, konkurencji, popyt, podaż (5 wskazań);
- możliwości finansowe otoczenia (4 wskazania).

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).

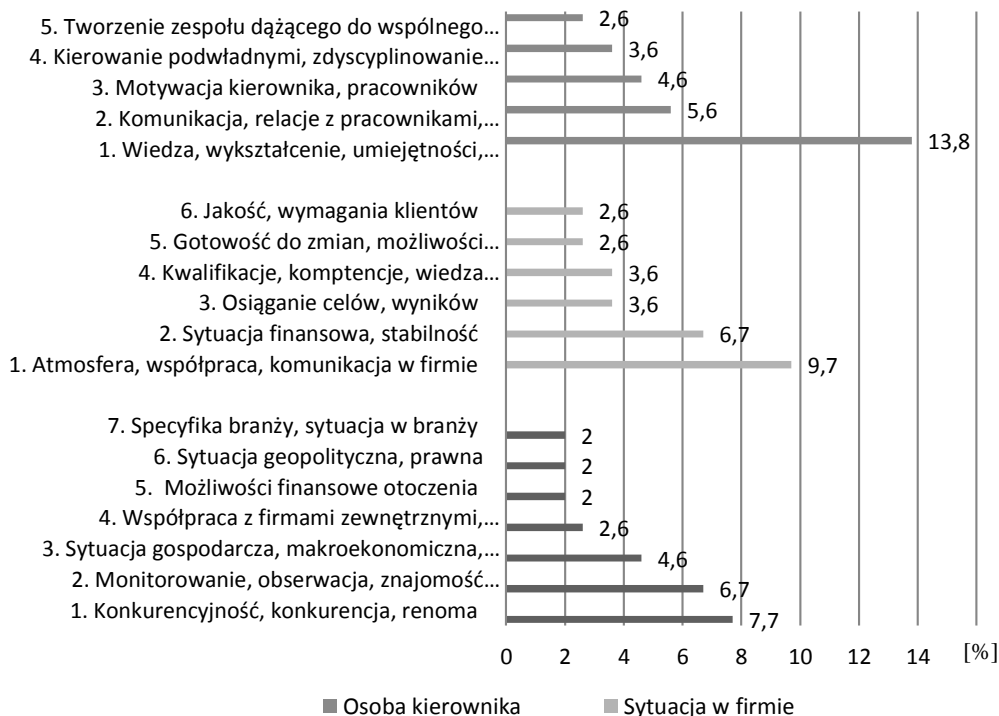
Kierowników w dużych przedsiębiorstwach do działań prorozwojowych na rzecz instytucji inspirują zmotywowani pracownicy i zespołowość. Mniej wskazań dotyczyło przywództwa, stawiania wymagań i doświadczenia. Badani częściej wymieniali sytuację finansową niż atmosferę pracy i współpracę zespołu, jako determinanty 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 ( $90 \times 5$ ), 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 ( $39 \times 5$ ) 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 przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. 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

---

<sup>5</sup> 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*, 1<sup>st</sup> 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