

Mariusz Bratnicki

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Kamilla Butrym

Konsorcjum Handlowe Geneza System SA

OPERACJONALIZACJA PROBLEMÓW ROZWOJU I ICH ZWIĄZEK Z EFEKTYWNOŚCIĄ ORGANIZACJI

Streszczenie: Przedsiębiorczy rozwój organizacji jest ważnym obszarem badań podejmowanych w literaturze przedmiotu. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 2006 r. na próbie 141 organizacji funkcjonujących na terenie Górnego Śląska. Wyniki badań wskazują na istnienie dodatniej zależności pomiędzy problemami rozwoju i efektywnością organizacji.

1. Problemy przedsiębiorczego rozwoju

Rola przedsiębiorczych założycieli firm staje się mniej operatywna, a bardziej strategiczna wskutek organizacyjnych presji kontekstualnych związanych z szybkim rozwojem¹. Dialektyka sprzeczności strategicznych specyficznych dla przedsiębiorczego rozwoju organizacji ma swe korzenie w strukturalizowaniu działalności innowacyjnej, równoczesnym łączeniu różnych spojrzeń na zależność pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, zespalaniu przyczynowości i skutkowości w ramach kontekstu odkrycia, a także w przedsiębiorczości instytucjonalnej. Obserwowalnym, powierzchniowym poziomem tak pojmowanych sprzeczności rozwojowych są wielorakie problemy strategiczne, które napotyka organizacja budująca swoją przyszłość na procesach rozpoznawania, odkrywania, tworzenia i wykorzystywania szans.

Najwcześniejsze i najwyraźniejsze oznaki kryzysu pojawiają się zazwyczaj w sferze infrastruktury menedżerskiej, i to znacznie wcześniej zanim organizacja zacznie podupadać finansowo². Przyczyny kryzysu organizacji są najczęściej wewnętrzne i – jak wynika z przeanalizowania 100 najważniejszych kryzysów, jakie wystąpiły w ostatnich pięciu latach³ – znajdują one swój wyraz w syndromie wypalania się

¹ V. Guica, S.E. Mayson, R. Barret, *HRM and the role of entrepreneurial founders in fast-growth firms*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.

² J. Argenti, *Corporate Collapses: The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill, London 1976.

³ G. Probst, S. Raisch, *Organizational crisis: the logic of failure*, "Academy of Management Executive" 2005, 19, s. 90-105.

lub w syndromie przedwczesnego dojrzewania. Obydwa syndromy kryzysu wskazują, że zbyt duże lub zbyt małe natężenie istotnych czynników prowadzi do niepowodzenia organizacji w długim czasie. Krańcowość rozwiązań menedżerskich nie sprawdza się w praktyce zarządzania. Efektywnej organizacji jest potrzebna zarówno stabilizacja (np. przywództwa), jak i otwartość na rozwój oraz zmianę.

Konkretyzując, należy stwierdzić, że wzmiankowane wyniki badań dają podstawę do wyciągnięcia czterech istotnych konkluzji. Po pierwsze rozwój organizacji jest ważny, ale nie powinien wykraczać poza zdolności menedżerskie i finansowe. Po drugie zmiana organizacyjna jest zjawiskiem pozytywnym, o ile pozwala zachować tożsamość organizacji oraz jej strategiczne ukierunkowanie. Po trzecie wizjonerzy, charyzmatyczni przywódcy są dobroczyńcami organizacji wtedy, gdy dzielą się posiadaną władzą, upełnomocniając pozostałych uczestników organizacji jako realizatorów zamierzenia strategicznego, oraz gdy są umiejscowieni w efektywnym łańdźu korporacyjnym. Po czwarte wewnętrzna rywalizacja napędza efektywność organizacyjną przede wszystkim w kulturze wzajemnego zaufania, sprawiedliwości, współdziałania.

Patrząc przez pryzmat przedsiębiorczego rozwoju organizacji, należy stwierdzić, że główne problemy pojawiają się wskutek stresującego przeciążenia. Przede wszystkim po pierwsze silna ekspansja przyczynia się do nadmiernego wzrostu skutkującego dużą liczbą nabyć i przejęć czy też dużą dźwignią finansową. Po drugie dynamizm prowadzi do niekontrolowanej zmiany, która znajduje wyraz w licznych reorganizacjach, zbyt agresywnej dywersyfikacji, osłabieniu kluczowych obszarów biznesowych czy też utracie tożsamości i ukierunkowaniu w rezultacie radykalnej zmiany. Po trzecie autokratyzm prowadzi do nadmiernej siły przywództwa, kiedy kadra zarządzająca, mająca nadmierne ambicje i rozbudowaną wizję rozwojową, nie ma opozycji, ludzie ślepo jej wierzą i nie kwestionują przyjmowanych założeń strategicznych. Po czwarte kultura organizacyjna promuje silną rywalizację mającą swe korzenie w egoistycznym dążeniu do sukcesu, co pociąga za sobą wysoki poziom stresu uczestników organizacji, klimat społeczny wzbudzający agresywność, a także bariery w przepływie informacji między nieufającymi sobie uczestnikami organizacji.

2. Metodyka badań empirycznych

Przesłanką do podjęcia przedstawionego tematu badań naukowych była chęć nawiązania do problematyki przedsiębiorczego rozwoju, która z roku na rok coraz bardziej zyskuje na znaczeniu w naszej rzeczywistości gospodarczej. Zagadnienie problemów rozwoju i jego wpływu na efektywne funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, jak wykazała teoretyczna część opracowania, jest już od kilku lat tematem rozważań i studiów na całym świecie. Kwestionariusz niniejszych badań składał się z pytań dotyczących dwóch grup zmiennych, a mianowicie zmiennych dotyczących problemów rozwoju oraz zmiennych kontrolnych. Część metryczkowa obej-

mowała zmienne kontrolne na poziomie organizacji (np. liczbę zatrudnionych pracowników, okres trwania organizacji, wielkość przychodów, branżę itp.).

We wszystkich pytaniach zastosowano skalę postaw Likerta⁴. Zadanie respondentów polegało na wskazaniu liczby na pięciopunktowej skali dla orientacji przedsiębiorczej (od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się” do 5 – „zdecydowanie się zgadzam”). Ze względu na eksploracyjny charakter badania przeprowadzono analizę rzetelności zastosowanego narzędzia. Poszczególne wymiary i cała skala napięć rozwojowych osiągnęły współczynnik alfa Cronbacha na wysokim poziomie 0,855. Uzyskano wysokie współczynniki alfa, co wskazuje, że pozycje testowe tworzące skalę są ze sobą znacznie powiązane i, jak podkreślają Ch. Frankfort-Nachmias i D. Nachmias⁵, wysoka wartość współczynnika – na poziomie 0,7, jest już wartością do przyjęcia⁶. Moc dyskryminacyjną wyróżnionych elementów problemów rozwoju potwierdziła również przeprowadzona analiza czynnikowa.

W części pierwszej dotyczącej problemów rozwoju wykorzystano narzędzie opracowane przez Simonsa nazwane „kalkulatorem napięć rozwojowych”. Kalkulator ten jest swoistym narzędziem służącym do pomiaru prawdopodobieństwa, czy organizacja zostanie zaskoczona przez siły mogące zagrozić lub zniszczyć jej strategię. Siły te mają charakter wewnętrznej (różne płaszczyzny w organizacji) i zewnętrznej (otoczenie bliższe i dalsze) presji. W każdym z tych obszarów menedżerowie powinni zwrócić uwagę na te problemy i ustosunkować się do stwierdzeń je opisujących. Im większa pewność menedżerów co do opisanych sytuacji, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia komplikacji w danym obszarze.

Ostateczny wynik będący wypadkową wielu czynników niejednokrotnie bywa zaskoczeniem dla menedżerów, często bowiem okazuje się, iż wiedzą oni o istnieniu ryzyka w jednym obszarze, ale nie zdają sobie sprawy z jego występowania w innym krytycznym punkcie, który ryzyko występujące w organizacji może podnieść do niebezpiecznego poziomu zagrażającego jej przetrwaniu i rozwojowi. W zależności od charakteru organizacji kalkulator można uzupełniać o inne obszary/siły powodujące zwiększone ryzyko. Modyfikacji (zwiększeniu bądź rozszerzeniu) można poddać także skalę ocen.

Uzyskana dzięki użyciu wspomnianego narzędzia odpowiedź na pytanie dotyczące problemów rozwoju i ich miejsca w organizacji nie jest wprawdzie precyzyjna, ale daje kadrze zarządzającej istotne wskazówki co do dalszego postępowania w tym zakresie. Równocześnie stwarza przesłanki do podjęcia rzetelnej i otwartej dyskusji nad strategicznym ukierunkowaniem organizacji, a w ślad za tym – nad organizacyjnym uczeniem się. Mechanizm kalkulatora pozwala na stałe monitorowanie obszarów i poziomu ryzyka przez menedżerów, co ma ogromne znaczenie, w warunkach nieciągłości i zmienności otoczenia oraz wysokiej dynamiki rynku podejmo-

⁴ J. Brzeziński, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1980.

⁵ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 2001.

⁶ Tamże.

wanie dobrze skalkulowanego ryzyka stanowi bowiem integralną część strategii sukcesu.

W kwestionariuszu pytania podzielone są na trzy grupy:

- problemy związane ze wzrostem organizacji (11 pytań),
- problemy związane z wypracowaną kulturą organizacji (13 pytań),
- problemy związane z zarządzaniem informacjami (10 pytań).

Do doboru próby niniejszych badań empirycznych posłużył dwuetapowy wielowarstwowy dobór losowy. Opierając się na wybranych kryteriach stratyfikacji dokonano wyboru części populacji i dopiero potem losowo wybrano jednostki próby.

Materiał empiryczny został zebrany w drodze badań ankietowych terenowych, przeprowadzonych przez samego badacza, który pełnił funkcję ankietera w badanych organizacjach i który w razie potrzeby mógł wyjaśnić respondentom sposób wypełniania kwestionariusza. Wszystkie ankiety były osobiście dostarczane respondentom i odbierane od nich.

Podobnie jak inne badania w tej dziedzinie⁷, tak i kwestionariusz adresowany był do osoby zarządzającej jednostką. Grupę docelową stanowili menedżerowie kadry zarządzającej wyższego szczebla (podobnie jak w badaniach pilotażowych), co znacznie zwiększyło prawdopodobieństwo, iż pytania będą podobnie rozumiane przez badanych pełniących podobne funkcje i posługujących się podobnym słownictwem. Przyjęta kategoria respondentów podyktowana została chęcią dotarcia do względnie jednorodnej grupy mającej rozeznanie w dynamice procesów społecznych, zdolnościach i kompetencjach danej organizacji⁸. Ponadto przyjęcie takiej kategorii respondentów stworzyło m.in. możliwość porównania postrzeganego przez nich poziomu orientacji przedsiębiorczej w zależności od zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej.

Otrzymano 176 ankiet, z których 35 odrzucono ze względu na błędy wynikające z braku odpowiedzi stanowiące najczęstsze błędy w badaniach sondażowych. W efekcie otrzymano 141 wypełnionych bez zastrzeżeń ankiet i tyle w rezultacie dobrano do przeprowadzonych badań. Zatem ostatecznie stopień realizacji próby wynosił aż 80,1%. Badaną próbę podzielono m.in. ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników, rodzaj prowadzonej działalności, okres istnienia przedsiębiorstwa,

⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review" 1996, nr 1, s. 135-172; D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science" 1983, nr 29, s. 770-791; P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2002, nr 26(4), s. 71-94; P.M. Kreiser, L.D. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance scale: A multi-country analysis*, [w:] *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley 2002.

⁸ M. Marody, *Sens empiryczny a sens teoretyczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, PWN, Warszawa 1976.

liczbę zatrudnionych pracowników oraz wielkość uzyskanych dochodów, zysku, przychodów ze sprzedaży, wartość księgową i rynkową przedsiębiorstwa, wartość aktywów itd.

Badania zostały przeprowadzone w ostatnim kwartale 2006 r. i objęto nimi organizacje regionu Górnego Śląska. Próba 141 organizacji została w pierwszej kolejności podzielona ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (według klasyfikacji PKD). I tak: 41,1% badanych jednostek organizacyjnych zajmuje się działalnością produkcyjną, 29,8% – handlem hurtowym i detalicznym, 6,4% to branża budowlana, 5% organizacji zajmuje się transportem, gospodarką magazynową i łącznością. Natomiast udział organizacji pozostałych branż nie przekracza poziomu 15%. Kryterium podziału badanej próby był również okres istnienia przedsiębiorstwa. Wśród badanych organizacji tylko cztery (2,8%) działały rok, kolejne cztery można uznać za młode – działalność prowadziły 3 lata (2,8%). 9 organizacji (6,4%) działało 5 lat lub krócej, 39 organizacji (27,7%) – 10 lat lub krócej, okres funkcjonowania 67 (47,5%) organizacji wynosił od 11 do 20 lat. W próbie znalazło się 18 (12,8%) organizacji, które działają na rynku ponad 20 lat. Średnia wieku organizacji w badanej próbie wyniosła 17,88 lat, a mediana – 12 lat. Wśród badanych organizacji było 26 (18,4%) mikroprzedsiębiorstw (1-10 pracowników), 35 organizacji (24,8%) to firmy małe (11-50 pracowników), 57 (40,4%) to firmy średnie (51-250 pracowników), a 23 (16,3%) to firmy duże (powyżej 250 pracowników). Średnia wielkość organizacji wyniosła 205,12 pracowników, a mediana – 80 pracowników. Należy również dodać, że analiza została przeprowadzona w programie SPSS for Windows 10.0 oraz częściowo za pomocą programu Excel (MS Office for Windows XP).

3. Problemy rozwoju a efektywność organizacji – wyniki badań empirycznych

Dużą trudnością w konceptualizacji prezentowanych badań empirycznych było uchwycenie efektywności. Wyznaczana za pomocą różnych wskaźników była wielokrotnie wykorzystywana w badaniach empirycznych. Dotychczas efektywność organizacji oceniano głównie przy użyciu wskaźników finansowych. Zauważono jednak, iż dla przetrwania i sukcesu biznesu w dzisiejszym złożonym i niepewnym środowisku niezbędne jest monitorowanie działalności bazujące na miarach odnoszących się do jakości, czasu reakcji na zmiany rynkowe i produktywności.

Przeprowadzona analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu pozwoliła na zidentyfikowanie różnych koncepcji problemów rozwoju i efektywności. Doprowadziło to w rezultacie do postawienia następującej hipotezy badawczej: H1: istnieje zależność pomiędzy problemami rozwoju a efektywnością organizacji.

W przeprowadzonych badaniach zmienną zależną stanowiła efektywność przedsiębiorstwa. Do oceny efektywności funkcjonowania badanych organizacji wykorzystano wskaźnik wzrostu sprzedaży jako kluczowy wskaźnik efektywności trakto-

wanej jako kategoria oceny działalności przedsiębiorstw⁹, a w szczególności oceny nowych przedsięwzięć.

Ważnym celem przeprowadzonych badań było określenie wpływu orientacji przedsiębiorczej na efektywność funkcjonowania organizacji. Dlatego też zdecydowano się na przeprowadzenie analizy korelacji Pearsona między poziomem orientacji przedsiębiorczej a efektywnością mierzoną stopą wzrostu sprzedaży (tab. 1).

Tabela 1. Analiza korelacji między czynnikami napięć/problemów rozwoju a efektywnością organizacji mierzoną dynamiką przychodów ze sprzedaży

		Wzrost sprzedaży
Napięcia rozwojowe związane z kulturą organizacji	Korelacja Pearsona	,101
	Istotność (dwustronna)	,235
	N	141
Napięcia rozwojowe związane z zarządzaniem informacją	Korelacja Pearsona	,114
	Istotność (dwustronna)	,178
	N	141
Napięcia rozwojowe związane ze wzrostem organizacji	Korelacja Pearsona	,179*
	Istotność (dwustronna)	,034
	N	141
Ogólny wymiar napięć rozwojowych	Korelacja Pearsona	,147
	Istotność (dwustronna)	,082
	N	141

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że między stopą wzrostu sprzedaży a orientacją przedsiębiorczą i jej poszczególnymi wymiarami istnieją relatywnie średnie korelacje dodatnie. Badania wskazują, że najistotniejszym czynnikiem problemów rozwoju z punktu widzenia konkurencyjności, a więc upraszczając, największej efektywności, jest wymiar napięć związanych ze wzrostem organizacji (0,179). Nieco mniejszą zależnością cechują się pozostałe dwa wymiary. Warto podkreślić, że tylko zależność uznana za najwyraźniejszą cechuje się wysoką istotnością statystyczną. Ze względu na stosunkowo słabe wartości współczynnika korelacji

⁹ J.M. Bloodgood, H.J. Sapienza, J.G Almeida, *The internationalization of new high-potential U.S. Ventures: Antecedents and outcomes*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1996, nr 20, s. 34-51; C.G. Brush, *International Entrepreneurship: The effects of Firm Age on Motives of Internationalization*, Garland, Business School Press, New York 1995; G.N. Chandler, S.H. Hanks, *Measuring the performance of emerging businesses: A validation study*, "Journal of Business Venturing" 1993, nr 8, s. 12-29; S.A. Zahra, R.D. Ireland, M.A. Hitt, *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*, "Academy of Management Journal" 2000, nr 43, s. 925-950.

oraz z powodu niskich poziomów istotności przeprowadzenie dalszych badań (np. analizy regresji) mających na celu określenie wpływu problemów rozwoju na efektywność organizacji było pozbawione sensu.

Na podstawie analizy korelacji i regresji można skonstatować, że wszystkie badane wymiary problemów rozwoju i efektywności organizacji cechuje relatywnie średnia dodatnia zależność. Nie istnieją zatem podstawy do odrzucenia założonej hipotezy H1, przy jednoczesnym założeniu, że ze względu na niską istotność statystyczną wyników badań nie można generalizować i przekładać bezpośrednio na całą populację, a jedynie ograniczyć do badanej próby.

Podsumowując, należy stwierdzić, że prawdziwie wielkim wyzwaniem stojącym dzisiaj przed praktyką i teorią nauk zarządzania jest koncepcja rozwoju przedsiębiorczej organizacji. Rozwój firmy staje jednym z głównych obszarów, który praktycy zarządzania najczęściej łączą z koncepcją przedsiębiorczości i mocno akcentuje się konieczność długookresowych badań tego procesu. Unikatowa kombinacja ludzi, szans i zasobów tworzy wspólnie w określonym czasie i miejscu najważniejszą płaszczyznę dla rozwoju przedsiębiorstwa. Patrząc przez pryzmat przedsiębiorczości na rozwój organizacji, należy zwrócić uwagę na jego charakterystyczną specyfikę i odmienność od podejścia reprezentowanego przez nauki stricte ekonomiczne. Wysoce dynamiczny proces przedsiębiorczego rozwoju wymaga umiejętności przewodzenia organizacji która nieustannie się zmienia, intensyfikuje proces komplikacji, adaptuje się czy też wyprzedza zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu. Trudno, patrząc na ten obszar badawczy, oprzeć się wrażeniu, iż dotychczasowe badania miały głównie charakter opisujący już zaistniałe zdarzenia i badały występujące zjawiska *ex post*. Stosunkowo niewielka grupa badaczy rozwoju organizacji próbuje *ex ante* przedkładać możliwe rozwiązania, możliwe ścieżki wzrostu przedsiębiorczej organizacji.

Literatura

- Argenti J., *Corporate Collapses: The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill, London 1976.
- Bloodgood J.M., Sapienza H.J., Almeida J.G., *The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1996, nr 20, s. 34-51.
- Brush C.G., *International Entrepreneurship: The Effects of Firm Age on Motives of Internationalization*, Garland, Business School Press, New York 1995.
- Brzeziński J., *Elementy metodologii badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1980.
- Chandler G.N., Hanks S.H., *Measuring the performance of emerging businesses: A validation study*, "Journal of Business Venturing" 1993, nr 8, s. 12-29.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 2001.
- Guica V., Mayson S.E., Barret R., *HRM and the role of entrepreneurial founders in fast-growth firms*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Chicago 2009.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2002, nr 26(4), s. 71-94.

- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance scale: A multi-country analysis*, [w:] *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley 2002.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review" 1996, nr 1, s. 135-172.
- Marody M., *Sens empiryczny a sens teoretyczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, PWN, Warszawa 1976.
- Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science" 1983, nr 29, s. 770-791.
- Probst G., Raisch S., *Organizational crisis: the logic of failure*, "Academy of Management Executive" 2005, nr 19, s. 90-105.
- Simmons R., *Kalkulator ryzyka*, Neuman Management Review, październik 1999.
- Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A., *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*, "Academy of Management Journal" 2000, nr 43, s. 925-950.

OPERATIONALIZATION OF DEVELOPMENT PROBLEMS AND THEIR RELATION WITH THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION

Summary: Entrepreneurial growth has become an important and extensively researched problem in the literature. This study presents the results of empirical research in the field of entrepreneurial orientation impact on organizational performance. The survey was addressed to 141 Silesian organizations. The data was collected from September to October 2006. The result of the study indicates there is a positive relationship between entrepreneurial growth and effectiveness of organization.