

Wrocław, dn. 15.05.2017r.

dr Maciej Czarnecki
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Autoreferat na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Spis treści:

1. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych (str.1)
2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu (str.1)
3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 3 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy, poz. 882) (str. 2 do 21)
4. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych (str. 22 do 28)
5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej (str. 29)
6. Plan dalszego rozwoju naukowego (str. 29 do 30)

1. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych

W latach 1991-1996 byłem słuchaczem studiów stacjonarnych na kierunku finanse i bankowość Wydziału Gospodarki Narodowej (obecnie: Wydział Nauk Ekonomicznych) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, dalej: UE we Wrocławiu), które ukończyłem z wynikiem bardzo dobrym. Tytuł magistra uzyskałem 24.06.1996r.

W latach 1994-1999 byłem słuchaczem studiów stacjonarnych na kierunku prawo na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego, które ukończyłem z wynikiem bardzo dobrym. Tytuł magistra uzyskałem 11.10.2004r.

W latach 1996-1997 byłem słuchaczem Studium Pedagogicznego prowadzonego przez UE we Wrocławiu.

24.11.2005r. uzyskałem stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, który nadała mi Rada Wydziału Gospodarki Narodowej (obecnie: Wydział Nauk Ekonomicznych) UE we Wrocławiu.

2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

a). w jednostkach naukowych

01.10.1996r. podjąłem pracę w UE we Wrocławiu, gdzie pracuję do dnia dzisiejszego.

W okresie 01.10.1996 do 31.08.2013 pracowałem jako asystent w Katedrze Zarządzania Strategicznego na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie: Wydział Nauk Ekonomicznych) UE we Wrocławiu. W związku z utworzeniem Instytutu Nauk Ekonomicznych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym, 01.09.2003r. zostałem zatrudniony na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na tym Wydziale, zaś od dnia 01.10.2006r. na stanowisku adiunkta. 01.10.2016r. Katedra ta została połączona z Katedrą Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej, przyjmując obecną nazwę: Katedra Zarządzania i Gospodarki Żywnościowej.

b). w przedsiębiorstwach

W okresie od 02.11.1999r. do 30.08.2001r. za zgodą Rektora UE we Wrocławiu podjąłem pracę w centrali firmy Kraft Foods International w miejscowości Rye Brook w stanie Nowy Jork w Stanach Zjednoczonych jako Analityk Biznesowy w Dziale Planowania, Analiz i Raportowania. Ponadto, po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, współpracowałem także z innymi przedsiębiorstwami. Więcej informacji na temat tej współpracy zawarłem w punkcie 4 autoreferatu.

3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki

a). wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe – zgodnie z art. 16 ust. 2 ww. ustawy, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję następującą monografię – dzieło opublikowane w całości:

Maciej Czarnecki: *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2016, ISBN: 878-83-7930-623-7

Recenzentami wydawniczymi monografii byli:

prof. zw. dr hab. Szymon Cyfert, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu;

dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Powstanie monografii zostało dofinansowane z funduszy Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu pt. *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa w aspekcie antycypacji kryzysów wzrostu*, UMO-2011/01/B/HS4/06543, realizowanego w okresie od 16.12.2011r. do 15.12.2014r.

b). omówienie osiągnięcia naukowego¹

Wzrost to jeden z najczęściej wymienianych celów strategicznych przedsiębiorstw. Kojarzony jest z sukcesem, ekspansją, korzyściami skali, konkurencyjnością, innowacyjnością, rozwojem itd. Rosnące przedsiębiorstwa oferują pracownikom zazwyczaj lepsze możliwości uzyskiwania atrakcyjnych wynagrodzeń, awansów, rozwoju kompetencji zawodowych, realizowania ambicji itd. Wzrostem przedsiębiorstw zainteresowane są także społeczności i władze na wszystkich szczeblach ze względu na wpływy z podatków, nowe miejsca pracy oraz przyczynianie się do wzrostu gospodarczego.

Wzrost przedsiębiorstw związany jest z ich **rozwojem**. Pojęcia *wzrost* i *rozwój* bywają traktowane jako synonimy, chociaż nimi nie są. *Rozwój przedsiębiorstwa* może być rozumiany na różne sposoby. W ujęciu szerokim, obejmuje oceniane pozytywnie jakościowe zmiany wewnątrz organizacji, poprawę stabilności jej funkcjonowania

¹ W treści niniejszego podpunktu wykorzystałem fragmenty monografii.

i pozycji konkurencyjnej. W takim ujęciu uznać można, że wzrost przedsiębiorstwa jest przejawem jego rozwoju, innymi słowy - że pojęcie *rozwój* zawiera w sobie pojęcie *wzrost*. Niektórzy utożsamiają rozwój przedsiębiorstwa wyłącznie ze zmianą jakościową postrzeganą z perspektywy otoczenia, a dotyczącą np. jego rozpoznawalności, szerokości asortymentu, ilości oddziałów itp. Tak rozumiany rozwój przedsiębiorstwa bywa nazywany rozwojem ekstensywnym. Zgodnie z kolejnym podejściem, rozwój przedsiębiorstwa ma miejsce wtedy, gdy wymienionym zjawiskom towarzyszy polepszanie się wyników firmy. Część badaczy kieruje uwagę ku wnętrzu przedsiębiorstwa, rozumiejąc rozwój znacznie wężiej, jako jakościowe zmiany wewnętrzne. W ujęciu takim, rozdzielenie *wzrostu* od *rozwoju* jest w łatwiejsze: wzrost to zmiany ilościowe, zaś rozwój – jakościowe. Pomimo ich rozdzielenia, pozostają one ze sobą powiązane. Wielkość organizacji oraz jej wzrost są bowiem jednymi z zasadniczych czynników wpływających na projekt organizacji. Wzrost może być więc skutkiem rozwoju, ale także jego przyczyną, oba zjawiska mogą także zachodzić równolegle i trudno jednoznacznie oddzielić od siebie ich przejawy.

Nie oznacza to, że wzrostowi zawsze towarzyszy rozwój. Stosowane w organizacji narzędzia i metody zarządzania mogą być do pewnego momentu wystarczające w kontekście zapewnienia jej efektywnego funkcjonowania, pomimo znaczących wzrostów produkcji, liczby klientów itd. Jednak nawet w organizacjach z pewnym „zapasem” w zakresie stosowanych metod zarządzania, wzrost bez ich rozwoju, po osiągnięciu pewnej skali działania, doprowadzi do poważnych wyzwań, napięć i problemów. Inne przedsiębiorstwa, pomimo istnienia takiej potrzeby, z różnych powodów nie przeprowadzają koniecznych zmian. Z drugiej strony, rozwój wewnętrzny może, ale nie musi, doprowadzać do wzrostu przedsiębiorstwa. W wielu przedsiębiorstwach wewnętrzne reformy skutkują zmniejszeniem zatrudnienia, bez zmiany wielkości produkcji i sprzedaży. W pewnych okolicznościach zjawiska te są więc od siebie niezależne.

Pomimo znaczącego zainteresowania problematyką wzrostu i rozwoju, wiedza ich dotycząca jest fragmentaryczna oraz zidentyfikować w niej można wiele luk. W wymiarze teoretycznym wskazać można na brak konceptualizacji i operacjonalizacji pojęć *rozwój organizacyjny*, *problemy wzrostu* i *kryzysy wzrostu*. W niewielkim stopniu rozpoznana jest też tematyka czynników determinujących występowanie rozwoju, w tym rozwoju organizacyjnego. W wymiarze empirycznym brakuje badań ilościowych wpływu wzrostu na problemy z nim związane oraz na występowanie organizacyjnego rozwoju. Publikacje dotyczące organizacyjnego rozwoju, jego determinant oraz problemów związanych ze wzrostem, a także ich wpływu na efektywność finansową przedsiębiorstw, mają charakter konceptualny i opisowy. W wymiarze metodycznym wskazać można na brak narzędzi do diagnozowania organizacyjnego rozwoju i problemów związanych ze wzrostem. Zdaniem S. Cyferta, zagadnienia rozwoju przedsiębiorstw i problemów związanych ze wzrostem stanowiły kilkanaście lat temu centralny punkt licznych dysput naukowych, jednak od pewnego czasu można zaobserwować stopniowe ich „wygaszanie”. Nie oznacza to jednak, że wszystkie problemy wnikliwie przeanalizowano i opisano. Wręcz przeciwnie – dyskusje nie zostały podsumowane wiążącymi konkluzjami, jednak dynamika zmian w otoczeniu spowodowała przesunięcie punktu ciężkości prac badawczych prowadzonych w obszarze nauk o zarządzaniu. Opisany stan rzeczy był podstawą podjęcia próby wpisania się w tę niezwykle ważną z punktu widzenia nauk o zarządzaniu dyskusję, która nie została dokończona². **Celem pracy** jest próba wzbogacenia teorii zarządzania o aspekty wzrostu i rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kontekście ich wpływu na problemy związane ze wzrostem oraz na efektywność finansową. **Poza celem głównym, przed pracą postawiono cele szczegółowe.**

Teoriopoznawcze:

- Przegląd i systematyzacja literatury dotyczącej wzrostu i rozwoju.
- Konceptualizacja rozwoju organizacyjnego.
- Konceptualizacja organizacyjnych problemów wzrostu.
- Identyfikacja czynników wpływających na rozwój organizacyjny.

Empiryczne:

- Pomiar poziomu występowania problemów wzrostu w badanych przedsiębiorstwach.
- Pomiar poziomu rozwoju organizacyjnego badanych przedsiębiorstw oraz czynników go determinujących.

² Fragment recenzji wydawniczej monografii sporządzonej przez prof. zw. dr. hab. S. Cyferta.

- Analiza zależności pomiędzy wzrostem przedsiębiorstw, organizacyjnym rozwojem, organizacyjnymi problemami wzrostu, czynnikami rozwoju organizacyjnego i efektywnością finansową.

Metodyczne:

- Operacjonalizacja organizacyjnego rozwoju i weryfikacja narzędzia badawczego do jego pomiaru.
- Operacjonalizacja organizacyjnych problemów wzrostu i weryfikacja narzędzia badawczego do ich pomiaru.
- Przetestowanie metody badania dynamiki zjawisk organizacyjnych za pomocą retrospektywnego badania kwestionariuszowego.

Cel praktyczny:

- Sformułowanie zaleceń dla praktyków w zakresie zarządzania rozwojem organizacyjnym rosnących przedsiębiorstw.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury oraz wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami i menadżerami, następujące hipotezy badawcze, które poddałem testowaniu w badaniach empirycznych.

H1: Wzrost przedsiębiorstwa wpływa dodatnio na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

H2: Nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu wpływa ujemnie na efektywność finansową.

H3: Wzrost przedsiębiorstwa wpływa dodatnio na jego rozwój organizacyjny.

H4: Rozwój organizacyjny wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

H5: Rozwój organizacyjny wpływa dodatnio na efektywność finansową.

H6: Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.

H7: Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

H8: Orientacja pozytywna wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.

H9: Orientacja pozytywna wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

H10: Czynniki wysokiej efektywności wpływają dodatnio na rozwój organizacyjny.

H11: Czynniki wysokiej efektywności wpływają ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Procedura badawcza obejmowała: przegląd literatury, wywiady z przedsiębiorcami i menadżerami, konsultacje w środowisku naukowym, badanie opinii sędziów kompetentnych, badanie pilotażowe, badanie właściwe, wnioskowanie statystyczne oraz badanie na próbie kontrolnej. Przedmiotem badań były polskie przedsiębiorstwa średniej wielkości: niewzrostowe i wzrostowe w badaniu pilotażowym, wzrostowe w badaniu właściwym oraz niewzrostowe na etapie badania na próbie kontrolnej. Weryfikacja zależności pomiędzy konstruktami w zaproponowanym modelu badawczym została przeprowadzona za pomocą analizy korelacji między cechami, metodą regresji wielozmiennej i analizy ścieżkowej (wielorównaniowej analizy regresji wielozmiennej).

Układ pracy

Praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia. Cztery pierwsze rozdziały mają charakter teoriopoznawczy, zaś rozdziały piąty i szósty – charakter empiryczny.

Rozdział pierwszy poświęciłem istocie wzrostu przedsiębiorstwa.

W podrozdziale pierwszym przedstawiłem różne podejścia do definiowania wzrostu i przedsiębiorstw wzrostowych. Wzrost przedsiębiorstwa jest zmianą jego wielkości, którą można rozumieć w kilku aspektach. Pierwszy dotyczy sfery fizycznej (np. powierzchni zajmowanej przez biura, magazyny itp.). Drugi – zasobów ludzkich, mierzonych najczęściej liczbą zatrudnionych osób. Trzeci związany jest z wielkością produkcji (wyrażoną w tonach, sztukach itp.), czwarty zaś odnosi się do dostępnych zasobów, mierzonych za pomocą takich wskaźników jak np. wartości aktywów netto (Kimberly 1976)³. Wielkość przedsiębiorstwa jest też często określana przez wartość sprzedaży, będącą pochodną wielkości produkcji. Konsekwencją wielości podejść do definiowania *wielkości przedsiębiorstwa* jest wielość podejść do rozumienia jego *wzrostu*.

³ Przypisy w autoreferacie podaję w ważniejszych w mojej ocenie jego fragmentach. Ich rozwinięcie znajduje się w *bibliografii* (str. 204 monografii).

Przedsiębiorstwa, w których ma miejsce wzrost, *rosną* lub *wzrastają*, są więc *przedsiębiorstwami rosnącymi* lub *wzrostowymi*. Określenia *przedsiębiorstwa szybko rosnące* lub *wysokiego wzrostu* używane są jako synonimy dla przedsiębiorstw *rosnących* czy też *wzrostowych*, bądź jako klasa przedsiębiorstw, w których tempo wzrostu jest szczególnie wysokie. *Gazele* z kolei rozumiane są dwojako: jako synonimy dla pojęcia *przedsiębiorstwa wzrostowe*, w niektórych opracowaniach natomiast muszą spełniać dodatkowe kryteria dotyczące wielkości sprzedaży, wieku itp.

Poza kryterium dotyczącym aspektu wielkości, rozstrzygnąć należy kwestię tempa wzrostu przyjmowanego jako umowna granica, powyżej której przedsiębiorstwo zaliczane będzie do grupy wzrostowych. Niektórzy zaliczają do niej przedsiębiorstwa osiągające jakikolwiek wzrost, inni liderów rankingów opracowanych na podstawie wybranych wskaźników wzrostu (np. górnych 5% lub 10%). Najczęściej spotykanym podejściem jest określenie pułapu wzrostu, powyżej którego przedsiębiorstwa zaliczone zostaną do kategorii wzrostowych (zazwyczaj co najmniej 10% średniorocznie w okresie co najmniej kolejnych 3 lat). Dyskusję dotyczącą wielości podejść w definiowaniu przedsiębiorstw wzrostowych podsumowałem w tabeli 2 (s. 22 monografii).

W podrozdziale drugim omówiłem znaczenie wzrostu dla przedsiębiorstw. Jest on konieczny do momentu osiągnięcia skali działania zapewniającej rentowność, po której przekroczeniu rentowność rośnie do momentu osiągnięcia tzw. minimalnej skali efektywnej (korzyści skali). Badacze przedstawiają wiele dowodów na istnienie pozytywnych zależności pomiędzy wielkością i wzrostem przedsiębiorstw a wskaźnikami ich przetrwania. Wzrost wiąże się z ekspansją i osiąganiem wysokich udziałów w rynku uważanych przez wielu badaczy za ważny wymiar silnej pozycji konkurencyjnej, a także z uzyskiwaniem korzyści wynikających z szybkich wejść przez przedsiębiorstwa pierwsze oraz szybko wchodzące na rynek. W wielu opracowaniach traktowany jest jako jeden z wymiarów wyników przedsiębiorstwa, wyników finansowych czy efektywności. Syntetyczne ujęcie zaprezentowanego w podrozdziale drugim przeglądu literatury zawarłem w tabeli 3 (s. 30 monografii).

Podrozdział trzeci poświęciłem wskaźnikom wzrostu. Najczęściej mierzy się go wskaźnikiem wzrostu sprzedaży, w następnej zaś kolejności wzrostu zatrudnienia. Rzadziej stosowane są wskaźniki takie jak wzrosty wielkości produkcji (ilościowo, a nie wartościowo), udziału w rynku, aktywów, zysków, dywidendy itd. Badacze znacznie częściej posługują się procentowymi zmianami wskaźników niż zmianą wielkości absolutnych. Spotkać się można z użyciem wskaźników wzrostu w odniesieniu do firm konkurencyjnych bądź do średniej dla sektora. Badacze różnią się także jeśli chodzi o okres uwzględniany przez wskaźniki. Badań, w których badacze byli zgodni co do wyboru wskaźnika wzrostu, formuły jego liczenia oraz okresu, który był brany pod uwagę, jest wyjątkowo mało. Jest to jedna z przyczyn, dla której wiedza dotycząca wzrostu jest fragmentaryczna, a wnioski z badań są często niespójne, czasem nawet sprzeczne. W niektórych okolicznościach uzasadnione wydaje się używanie wskaźników mieszanych. Jednak najistotniejszym kryterium wyboru wskaźnika powinien być kontekst i cel badań. Badania opisane w monografii dotyczą organizacyjnych konsekwencji wzrostu. Istnieją przesłanki, dla których wskaźnik ten wydaje się być najlepszy w takim kontekście, dlatego wybrałem go jako wskaźnik wzrostu w niniejszych badaniach.

W rozdziale drugim poruszyłem tematykę czynników wzrostu. Następnie przedstawiłem możliwe negatywne skutki wzrostu dla przedsiębiorstw, konceptualizację *organizacyjnych problemów wzrostu* oraz koncepcję *wzrostu zrównoważonego*.

Podrozdział pierwszy poświęciłem problematyce czynników, które wpływają na wzrost przedsiębiorstwa sprzyjając mu lub go hamując. Przedstawiłem przykładowe czynniki, będące przedmiotem wielu szczegółowych rozważań w literaturze przedmiotu, takie jak: aspiracje przedsiębiorcy, jego wiek, wykształcenie i doświadczenie w prowadzeniu biznesu; liczba zarządzających, poziom i rodzaj ich wykształcenia i doświadczenia w zarządzaniu i znajomości branży; innowacyjność przedsiębiorstwa, planowanie strategiczne, poziom jego sformalizowania, używanie biznesplanów; szkolenia pracowników i kadry zarządzającej, korzystanie z zewnętrznych konsultantów; jasne i zakomunikowane wizja i cele; wiedza o klientach, partycypacyjny styl zarządzania, praktyki w zakresie raportowania, stosowane techniki marketingowe, wydatki na badania i rozwój, orientacja strategiczna, przedsiębiorcza itd. Wyniki badań dotyczących wpływu tych czynników na wzrost przedsiębiorstwa prowadzą jednak często do niespójnych, a nawet do sprzecznych wniosków. P. Davidsson (1991) uważa, że badania czynników wzrostu

powinno prowadzić się na wyższym poziomie abstrakcji, argumentując, że redukuje to poziom złożoności oraz zwiększa szanse na uzyskiwanie wyraźniejszych zależności. Grupuje on wiele zmiennych szczegółowych do trzech zmiennych nadrzędnych: *motywacji*, *umiejętności* oraz *okazji do wzrostu*. Wyniki jego badań wskazują, iż odczuwana przez przedsiębiorcę *motywacja do wzrostu* ma największe znaczenie, ponieważ pozostałe dwie zmienne pozostają pod jego kontrolą.

A.D. Chandler i T. Hikino (2009) przedstawiają inne podejście do badań czynników wzrostu, omawiając grupę *czynników leżących u ich podstaw*. Przykładem takiego czynnika jest efekt skali, przywołany przeze mnie w rozdziale pierwszym. Jest on przyczyną wzrostu wielu przedsiębiorstw przez kilka pierwszych lat ich działalności, jednak po osiągnięciu pewnej skali działalności zaczynają przeważać zjawiska dysfunkcji skali i przestają one rosnąć. Innym przykładem takiego czynnika mogą być efekty pierwszeństwa i szybkich, zdecydowanych wejść na rynek. Istnieją dowody na ich występowanie w określonych okolicznościach, jednak w wielu przypadkach korzyści te okazują się krótkotrwałe lub nawet iluzoryczne. Niektórzy badacze przekonują nawet, że są one zbyt małe w zestawieniu z ponoszonym ryzykiem.

W niektórych przedsiębiorstwach obserwować można występowanie wzrostu, pomimo braku dla niego jakiegokolwiek ekonomicznego uzasadnienia. Zjawisko takie spowodowane może być skłonnością niektórych zarządzających do „budowania imperiów”. Dążenie do wzrostu za wszelką cenę tłumaczyć można także przy wykorzystaniu dorobku teorii agencji. W wielu przypadkach wzrost, prawie zawsze korzystny dla pracowników i menadżerów, odbywa się kosztem właścicieli przedsiębiorstw. Bezkrzytyczne dążenie do wzrostu może być także skutkiem braku świadomości dotyczącej wyzwań związanych ze wzrostem.

W podrozdziale drugim dokonałem konceptualizacji *organizacyjnych problemów wzrostu*. Szybki wzrost łączy się z wysokimi poziomami presji, problemów i napięć rozwojowych (Hambrick, Crozier 1986; Bratnicki, Butrym 2010). Rosnące organizacje doświadczają większej liczby problemów w niemal każdym obszarze (Reynolds, White 1997). Badacze wskazują na pojawianie się problemów w takich obszarach, jak struktura, strategia, mentalność menadżerów i pracowników, główne aktywności organizacyjne, metody zarządzania, formalizacja (Levie, Lichtenstein 2010), systemy, umiejętności, sposoby podejmowania decyzji, niewystarczające zasoby (Hambrick, Crozier 1986); mechanizmy kontroli, centralizacja przy jednoczesnym delegowaniu, formalizacja struktur i systemów, zatrudnianie i wdrażanie do pracy nowych menadżerów i pracowników (Fombrun, Wally 1989); procesy, struktury i systemy (Nicholls-Nixon 2005); administracja (Chandler i in. 2009). Wiele, jeśli nie większość problemów związanych ze wzrostem, można więc określić jako problemy organizacyjne. Zatem **organizacyjne problemy wzrostu zdefiniowałem jako zjawiska niekorzystne, zakłócające normalne funkcjonowanie organizacji, będące skutkiem nienadążania stosowanych rozwiązań organizacyjnych za wyzwaniami związanymi z rosnącą złożonością organizacji, będącą konsekwencją jej wzrostu**. Mogą charakteryzować się one różnym nasileniem, osiągając poziomy zagrażające dalszemu istnieniu organizacji, czyli kryzysów. Wydaje się, że im wyższe tempo wzrostu, tym większa możliwość nasilania się problemów związanych ze wzrostem. Na tej podstawie sformułowałem hipotezę

H1: Wzrost przedsiębiorstwa wpływa dodatnio na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Problemy organizacyjne związane ze wzrostem mogą skutkować istotnym spadkiem wartości rynkowej przedsiębiorstwa i stratami finansowymi. Gartner (1997) twierdzi, iż zmniejszająca się rentowność to jedno z poważniejszych ryzyk, na które narażone są rosnące przedsiębiorstwa. D.A. Hambrick i L.M. Crozier (1986) uważają, że często funkcjonują one nawet na skraju egzystencji. Z analiz G.D. Markmana i W.B. Gartnera (2002) wynika, że wysokie wskaźniki wzrostu sprzedaży oraz zatrudnienia są ujemnie związane z rentownością. P. Davidsson i in. (2009) udowodnili, że dążenie do wzrostu kosztem rentowności jest wątpliwą perspektywą. Jednak to nie wzrost *per se* wpływa ujemnie na efektywność. Doprowadzić on może jednak do sytuacji, w której organizacyjne problemy wzrostu przyjmują nasilenie doprowadzające do spadku efektywności. Stąd:

H2: Nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu wpływa ujemnie na efektywność finansową.

Podrozdział trzeci poświęciłem kwestii poszukiwania „złotego środka” pomiędzy zaletami wzrostu a kosztami i problemami z nim związanymi. W literaturze przedmiotu panuje zgoda co do konieczności zastąpienia bezkrytycznego podejścia do wzrostu podejściem *zrównoważonym*. Wskazuje się na przykład, że w warunkach

wzrostu zrównoważonego wzrostowi sprzedaży powinny towarzyszyć co najmniej równe lub relatywnie większe przyrosty zysku operacyjnego oraz równe lub mniejsze przyrosty majątku przedsiębiorstwa. Inną propozycją szacowania tempa zrównoważonego wzrostu jest wskaźnik SGR (*sustainable growth rate*). Punktem odniesienia może być też tempo wzrostu sektora oraz przedsiębiorstw konkurencyjnych. Na zakończenie podrozdziału zwróciłem uwagę na to, że słowa takie jak *problem*, *troska*, *zmartwienie* czy *kryzys* używane są najczęściej w kontekstach pejoratywnych. Jednak bez ich wystąpienia szanse na przeprowadzenie radykalnych, koniecznych w rosnącej organizacji zmian są niewielkie. Wyjątkiem są bowiem menadżerowie, którzy nie odkładają trudnych decyzji do momentu, gdy wymusi je kryzys. W praktyce większość przedsiębiorstw najczęściej ogranicza się do bieżących reakcji na to, co je spotyka. W tym kontekście nie tylko problemy, lecz nawet kryzysy wzrostu w niektórych okolicznościach można traktować jako zjawiska pozytywne.

Rozdział trzeci poświęciłem rozważaniom na temat istoty rozwoju przedsiębiorstwa.

W **podrozdziale pierwszym** dokonałem rozróżnienia między wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa. Są one terminami wieloznacznymi i szerokimi. Analiz nie ułatwia fakt, iż w literaturze anglojęzycznej obydwie są określane terminem *growth*, a w wielu publikacjach jego znaczenia trzeba domyślać się z kontekstu, w jakim zostało użyte. Większą spójność zauważyć można w rozumieniu pojęcia *development*, chociaż i w tym przypadku można się spotkać z niekonsekwencjami. W swojej monografii przez *wzrost* przedsiębiorstwa rozumiem zmiany o charakterze ilościowym (np. wzrost sprzedaży, zatrudnienia, udziału w rynku itp.). Pojęcie *rozwój* przedsiębiorstwa używane jest głównie w odniesieniu do zmian jakościowych, lecz dość często rozumiane jest na tyle szeroko, że obejmuje także wzrost. Np. według R. Krupskiego (1999) rozwój przedsiębiorstwa oznacza wprowadzenie w nim nowych elementów, poprawę jakości tych elementów, zmiany strukturalne oraz wzrost jego wielkości.

W **podrozdziale drugim** przedstawiłem wybrane klasyfikacje nurtów badań dotyczących wzrostu i rozwoju. P.N. O'Farrell i D.M. Hitchens (1988) wyróżnili cztery grupy teorii wyjaśniających wzrost (*growth*) i zmianę (*change*): (1) teorie opierające się na ekonomice przemysłu; (2) modele stochastyczne; (3) modele oparte na etapach/fazach rozwoju oraz (4) teorie oparte na podejściu strategicznym. P. Davidsson i in. (2005) zaproponowali klasyfikację dorobku dotyczącego wzrostu i rozwoju do czterech nurtów dotyczących: (1) czynników wzrostu; (2) zarządzania czynnikami wzrostu; (3) konsekwencji wzrostu; (4) zarządzania konsekwencjami wzrostu. G.N. Chandler i in. (2009) proponują wydzielenie dwóch nurtów, obejmujących dorobek: (1) dotyczący determinant wzrostu; (2) koncentrujący się na tym, jak firmy rosną oraz na wewnętrznych konsekwencjach wzrostu. A. McKelvie i J. Wiklund (2010) wyróżnili trzy nurty: (1) traktujący wzrost jako rezultat, dotyczący czynników wzrostu; (2) koncentrujący się na konsekwencjach wzrostu związanych z wyzwaniem zarządzania coraz większą organizacją; (3) zajmujący się wzrostem jako procesem, koncentrujący się na wyjaśnianiu, w jaki sposób organizacje rosną oraz co się z nimi wtedy dzieje. Warto zwrócić uwagę na to, że literatura dotycząca zmiany (w znaczeniu *change*) oraz rozwoju (w znaczeniu *development*), pozbawiona kontekstu zmian ilościowych, pozostaje na uboczu zainteresowania przywołanych klasyfikacji. Nie oznacza to, że dorobek literatury dotyczącej zmian nie ma odniesienia do firm wzrostowych. Dotyczy on przecież m.in. jednej z podstawowych kwestii: odpowiedzi na pytanie, co sprawia, że jedne firmy potrafią dokonać wewnętrznych reform, a inne nie. Oddalając się jeszcze bardziej od wymienionych klasyfikacji, do literatury odnoszącej się do tematyki rozwoju organizacji zaliczyć można także dorobek dotyczący organizacyjnej doskonałości, odnowy strategicznej, restrukturyzacji, dopasowań organizacyjnych, zarządzania zmianą itd. Rozszerzając w ten sposób perspektywę spojrzenia na rozwój, zapewne można by do dorobku z nim związanego zaliczyć większość publikacji dotyczących zarządzania. Można się więc zgodzić z podejściem zawężającym optykę, koncentrującym się na procesach rozwoju przedsiębiorstw związanych z ich wzrostem.

W **podrozdziale trzecim** przedstawiłem autorską conceptualizację *rozwój organizacyjny*. Punktem wyjścia przedstawionych rozważań są słownikowe, encyklopedyczne oraz znalezione w literaturze dotyczącej zarządzania definicje *rozwój*. W jednym z podejść postrzega się *rozwój* jako zachodzenie uporządkowanych, utrzymujących się stosunkowo trwale zmian, mających charakter złożonego procesu przebiegającego w długim okresie czasu. Według T. Kotarbińskiego (1961), rozwój określa różnicę między stanem rzeczy na początku i końcu

badanego okresu. K. Fabiańska i J. Rokita (1986) uważają, że rozwój odnosi się do procesu, w którym kolejne, następujące po sobie zmiany występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale. A. Stabryła (red. 2010) definiuje rozwój jako występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą. Rozwój można też rozumieć jako udoskonalanie pozycji organizacji w otoczeniu (red. Białasiewicz 2010). Powinien przedsiębiorstwu zapewniać osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej (Cyfert, Krzakiewicz 2010). Część badaczy kieruje większą uwagę ku wnętrzu organizacji. Według Z. Pierścionka (1998), rozwój przedsiębiorstwa oznacza wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących elementów lub zmiany struktur systemów. M. Wyrwicka (2003) uważa, że rozwój przedsiębiorstwa jest równoznaczny ze zmianą jakościową postrzeganą z zewnątrz, zaś warunkiem koniecznym jego wystąpienia są jakościowe przemiany wewnętrzne. Można je rozumieć na wiele sposobów (Janssen 2009). Np. M. Bratnicki i A. Austen (2005) wyróżniają cztery wymiary rozwoju: finansowy, strategiczny, strukturalny i organizacyjny. A. Stabryła (1995) wskazuje na wymiary: ekonomiczny, organizacyjny, personalny, informacyjny oraz techniczno-produkcyjny. A. Kaleta (2010), pisząc o rozwoju wewnętrznym w kontekście wzrostu organizacji, zwraca uwagę na ewolucję struktur organizacyjnych oraz procedur zarządczych. Warto też wskazać na koncepcję piramidy rozwoju organizacyjnego E. Flamholtza i jego współpracowników. U jej podstawy znajdują się rynki i produkty, zaś wyższe poziomy stanowią *infrastrukturę organizacyjną*, na którą składają się: zarządzanie zasobami, systemy operacyjne, systemy zarządzania oraz kultura organizacyjna (Flamholtz, Hua 2002). Jeżeli rozwój infrastruktury organizacyjnej nie nadąża za rosnącą złożonością powodowaną przez coraz większą skalę działalności, w organizacji występuje *luka rozwoju organizacyjnego* (Flamholtz, Randle 2012). Poszczególni autorzy pisząc o wewnętrznych aspektach rozwoju przedsiębiorstwa, odnoszą się więc do podobnych lub tych samych zjawisk mających charakter organizacyjny. Nie spotkałem się jednak z próbą konceptualizacji pojęcia *rozwój organizacyjny*. Na podstawie dokonanego przeze mnie przeglądu literatury, zaproponowałem rozumienie go jako **przemian wewnętrznych polegających na poprawie jakości istniejących bądź wprowadzeniu nowych elementów w obszarach procesów, systemów operacyjnych, systemów zarządzania, struktury i kultury organizacyjnej**. W dalszej części podrozdziału przedstawiłem na czym polega rozwój każdego z tych wymiarów. Przyjęcie tej definicji pozwala na doprecyzowanie zaproponowanej w rozdziale drugim konceptualizacji organizacyjnych problemów wzrostu. Zdefiniować je można jako **zjawiska niekorzystne, zakłócające normalne funkcjonowanie organizacji, będące skutkiem nienadążania rozwoju organizacyjnego za wyzwaniami związanymi z rosnącą złożonością organizacji, będącą konsekwencją jej wzrostu**⁴.

W **podrozdziale czwartym** zawarłem rozważania dotyczące powiązań pomiędzy wzrostem a rozwojem przedsiębiorstw. Wzrost organizacji może być skutkiem i symptomem jej rozwoju (Pierścioneck, 2003). Z drugiej strony, wzrostowi zazwyczaj towarzyszy rozwój, stanowiąc jakościową stronę rosnącej skali działania (Skalik, 2012). Wzrost i rozwój z reguły idą w parze i trudno jednoznacznie oddzielić od siebie ich przejawy (red. Stankiewicz 2010). Zmiany wewnętrzne w organizacji mogą być wymuszane przez wzrost, z drugiej strony zaś, w długim okresie warunkiem wzrostu przedsiębiorstwa jest jego rozwój (Cyfert, Krzakiewicz 2009). Rozważania zawarte w podrozdziale trzecim dotyczące rozwoju systemów, struktur, kultury i procesów oraz zawarte w podrozdziale niniejszym pozwalają przypuszczać, że:

H3: Wzrost przedsiębiorstwa wpływa dodatnio na jego rozwój organizacyjny.

Wzrostem powinno się właściwie zarządzać (Abetti 2001). W celu zapobiegania nasilaniu się problemów związanych ze wzrostem, należy dokonywać odpowiednich zmian w organizacji przedsiębiorstw. Według D.C. Hambricka i L.M. Croziera (1986), możliwość sprostania wyzwaniom wzrostu zależy od takich czynników, jak jakość struktur organizacyjnych, systemów motywacyjnych oraz charakterystyki zarządzających. Badacze ci zwracają uwagę na następujące wspólne cechy przedsiębiorstw, którym udaje się stawić czoło wyzwaniom wzrostu: główni zarządzający zdają sobie sprawę z tych wyzwań i mają plan, jak im zaradzić; nowi pracownicy i menadżerowie „potrzebni w przedsiębiorstwie jutro zatrudniani i wdrażani są dziś”; zmiany związane z profesjonalizacją przedsiębiorstwa wprowadzane są stopniowo, zaś pracownicy i menadżerowie są silnie związani

⁴ Zastąpiono nieostre sformułowanie *rozwiązania organizacyjne* określeniem *rozwój organizacyjny*.

z przedsiębiorstwem. Argumenty przedstawione w podrozdziale niniejszym oraz w podrozdziale drugim pozwalają przypuszczać, że:

H4: Rozwój organizacyjny wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Jak już wspomniano, rozwoju nie powinno się traktować jako celu samego w sobie (Krzakiewicz, Cyfert 2010). Wielu badaczy argumentuje, że powinien on wywierać pozytywny wpływ na: efektywność przedsiębiorstwa (Stankiewicz 2010; Becker, Kahn 2010; Sidorova, Isik 2010), wyniki jego działalności (Kahn i in. 2002; Ryu i in. 2006; Grabski, Leech 2007; Bou-LLusar i in. 2009; Hafer, Glińska-Neweś 2014), wskaźnik EBIT (Flamholtz, Hua 2002), sukces (Rommel 1995; Flamholtz, Aksehirli 2000), przewagę konkurencyjną (Flamholtz, Hua 2003; Maranto-Vargas, Rangel 2007). Rozważania te pozwalają na postawienie następującej hipotezy:

H5: Rozwój organizacyjny wpływa dodatnio na efektywność finansową.

Rozdział czwarty poświęcę rozważaniom dotyczącym czynników organizacyjnego rozwoju oraz omówieniu koncepcji samoorganizacji.

W **podrozdziale pierwszym** przedstawiłem wielość podejść do wyjaśniania rozwoju przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu wskazywane są takie jego źródła jak: starannie skoordynowane i zintegrowane zasoby organizacyjne, strategia, umiejętność zmian struktur, szkolenia pracowników, praca w grupie, dobra komunikacja, ciągłe doskonalenie, zmiana, wdrażanie programów menadżerskich, benchmarking i adaptowanie najlepszych procesów i praktyk w sektorze, ambicje właścicieli, innowacyjność, elastyczność itd. Czynniki rozwoju są więc analizowane na różnych poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i otoczenia. Rozważania dotyczą niekiedy jednocześnie całych koncepcji, ale też praktyk i narzędzi zarządzania. Istnieją między nimi elementy wspólne, brakuje jednak wyczerpującej interpretacji teoretycznej przyczyn rozwoju firm. W sytuacji takiej P. Davidsson i in. (2005) sugerują poprzestanie na jednym poziomie analiz i ograniczenie innych wpływów przez relatywnie jednorodny kontekst empiryczny. Dobrą strategią może być zwiększenie poziomu abstrakcji i potraktowanie wpływu wielu szczegółowych czynników jako aspektów konstruktów *nadrzędnych* (Davidsson 1991)⁵. B. Godziszewski sugeruje przeprowadzanie badań zależności między zasobami a rozwojem przedsiębiorstw na wysokim poziomie ogólności (red. Stankiewicz 2010). Argumentem przemawiającym za poszukiwaniem nadrzędnych konstruktów objaśniających rozwój jest także podejście konfiguracyjne (Meyer i in. 1993).

W **podrozdziale drugim** przedstawiam przegląd koncepcji zarządzania mogących objaśniać rozwój organizacyjny. Uznałem, że ważnym kryterium wyboru zmiennych do modelu badawczego powinno być istnienie wiarygodnych ze statystycznego punktu widzenia narzędzi pomiarowych. W efekcie przeprowadzonego przeglądu literatury, poddałem analizie następujące koncepcje: ciągłe doskonalenie, odnowa przedsiębiorstwa, orientacja przedsiębiorcza, twórczość organizacyjna, organizacyjne uczenie się, orientacja pozytywna oraz organizacja wysokiej efektywności.

Ciągłe doskonalenie. Pomimo obecności od dawna tak w teorii, jak i w praktyce zarządzania, pojęcie to wciąż pozostaje na wysokim poziomie ogólności. Koncepcja ciągłego doskonalenia znajduje swoje praktyczne oblicze we wdrażanych w przedsiębiorstwach koncepcjach zarządzania, takich jak np. TQM (*Total Quality Management*). Bou-LLusar i in. (2009) przekonują, iż operacjonalizacji TQM można dokonać opierając się na modelu doskonałości EFQM. Analiza zawartości *potencjału organizacji*, jednego z dwóch obszarów modelu, wskazuje na jego potencjalną moc wyjaśniającą dla organizacyjnego rozwoju. Przywołani badacze deklarują, że uzyskali satysfakcjonujące parametry statystyczne dla skali do pomiaru stopnia wdrożenia koncepcji TQM, opracowanej na podstawie stwierdzeń zawartych w modelu EFQM. Jednak zastrzeżenia dotyczące metodyki jej opracowania skłoniły mnie do rezygnacji z umieszczenia tej zmiennej w modelu badawczym.

Odnowa przedsiębiorstwa. Pojęcie to nie doczekało się powszechnie akceptowanej definicji (Bełz, Skalik 2015) i używane jest w różnych kontekstach. Interesującą propozycją jest wyróżnienie dwóch poziomów odnowy: strategicznego i organizacyjnego. Poziom odnowy organizacyjnej odnosi się do treści, procesu i efektu przekształceń

⁵ Podobnie jak w przypadku badania czynników wzrostu.

podstawowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego. Opracowanie narzędzia do jego pomiaru deklaruje A. Pöyhönen (2004a), jednak zastrzeżenia dotyczące metodyki jego opracowania oraz brak informacji dotyczących jego parametrów statystycznych skłoniły mnie do rezygnacji z umieszczenia tej zmiennej w modelu badawczym.

Orientacja przedsiębiorcza jest najczęściej opisywana jako konstrukt składający się z trzech wymiarów: proaktywności, innowacyjności oraz podejmowania ryzyka. Wydaje się, iż każdy z nich może mieć istotne znaczenie dla rozwoju organizacyjnego. Dostępne są także przetestowane empirycznie narzędzia do pomiaru tego konstruktu. Pamiętać jednak należy o kontekście, w jakim je opracowano. Istotą przedsiębiorczości jest rozpoznawanie, kreowanie i wykorzystywanie szans w celu wytworzenia wartości dodanej, a nie doskonalenie procesów, struktur, systemów czy kultury organizacyjnej. Analiza stwierdzeń używanych w tych narzędziach utwierdziła mnie w przekonaniu, że warto podjąć dalsze poszukiwania konstruktów bardziej adekwatnych w kontekście moich badań.

Twórczość organizacyjna charakteryzowana jest przez dwa wymiary: nowość (stopień, w jakim idea jest nowa dla organizacji) i użyteczność (zakres, w jakim idea może być wykorzystywana do podwyższenia efektywności organizacji). C.M. Ford (2002) przekonuje, że może ona być czynnikiem zmian w organizacjach. G.R. Oldham i A. Cummings (1996) dodają, że odnosi się nie tylko do produktów (usług), lecz także do kreowania pomysłów i tworzenia procedur. Jej głównym kontekstem są jednak nowatorskie i użyteczne produkty. Większość stwierdzeń zawartych w jedynej skali do pomiaru twórczości organizacyjnej, jaką znalazłem w literaturze przedmiotu (Bratnicka 2014), odnosi się jednak do produktów, użytkowników i konkurentów. Skłoniło mnie to do dalszych poszukiwań mających na celu znalezienie konstruktów lepiej dopasowanego do kontekstu moich badań.

Organizacyjne uczenie się oznacza zmiany w organizacyjnej wiedzy spowodowane przez procesy uczenia się, które dodają, transformują i redukują wiedzę organizacyjną, przyczyniając się do jej rozpowszechniania i wykorzystania. Zdolność do organizacyjnego uczenia się jest często postrzegana jako podstawowa umiejętność niezbędna dla rozwoju przedsiębiorstwa. R. Phelps i in. (2007) piszą o organizacyjnym uczeniu się w kontekście problemów pojawiających się w rosnących przedsiębiorstwach. Aby poradzić sobie z nimi, organizacje muszą znajdować i implementować nową wiedzę. Zdaniem R. Kazanijana (1988) organizacyjne uczenie się wyjaśnia, dlaczego jedne firmy rozwijają się, a inne nie. Badacz podkreśla rolę problemów i napięć w wyzwalaniu tego procesu. Także R.H. Miles i K.S. Cameron (1982) wskazują, iż organizacyjne uczenie przejawia się w odpowiedzi na bieżące problemy, nierównowagi i trudności. J. Schilling i A. Kluge (2009) definiują organizacyjne uczenie się jako uregulowany, kolektywny proces uczenia się, w trakcie którego indywidualne i grupowe doświadczenia są przekształcane w organizacyjne rutyny, procesy i struktury. Zdolność do organizacyjnego uczenia się jest więc ważną dla funkcjonowania organizacji dynamiczną cechą, stanowiącą konieczny warunek jej rozwoju (Rudawska 2013). Można więc przyjąć, że:

H6: Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.

H7: Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Jako zmienną objaśniającą rozwój organizacyjny wybrałem także koncepcję *orientacji pozytywnej*. Ma ona związek z eksponowaniem i wykorzystywaniem pozytywnych cech organizacji oraz jej pracowników, a także pozytywnych procesów zachodzących w organizacji i ich rezultatów (Cameron, Dutton 2003). M.J. Stankiewicz i in. (2010) uznają pozytywny potencjał organizacji za istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstw. Według J. Skalika (2012), uruchomienie możliwości tkwiących w potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od nacisku wewnętrznych sił aktywizujących jego wykorzystanie, które rodzą się na bazie pozytywnego potencjału organizacji. Także analiza treści wymiarów orientacji pozytywnej (Zbierowski 2012) doprowadza do wniosku, że można im przypisać znaczenie dla organizacyjnego rozwoju. *Pozytywne przywództwo menedżerskie* oznacza m.in. zarządzanie ludźmi zgodnie z zasadami zaufania i sprawiedliwości, co przyczynia się do zaangażowania pracowników w tworzenie efektywnych procesów, struktur i systemów zarządzania. Istotą *pozytywnej kultury organizacyjnej* jest dążenie do samodoskonalenia pracowników i rozwoju ich kompetencji, co prowadzi do rozwoju przedsiębiorstwa (Zbierowski 2012). Zakłada ona również dzielenie się informacjami, uprzejmość i poczucie humoru, które według G. Spreitzer i C. Porath (2012) przyczyniają się do zwiększenia produktywności oraz angażują do budowania przyszłości, wspierając rozwój organizacji. *Pozytywny kapitał ludzki* oznacza m.in.

zaangażowanie w pracę: poświęcenie jej znaczącej części uwagi oraz intensywne skupienie na zadaniu i stopniu, w jakim człowiek wchodzi w swoją rolę. Tak zmotywowany wewnętrznie pracownik odczuwa potrzebę wnoszenia pozytywnego wkładu w życie organizacji (Zbierowski 2012) przyczyniając się do rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa. Argumenty te skłaniają do przyjęcia, że:

H8: Orientacja pozytywna wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.

H9: Orientacja pozytywna wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Trzecią z koncepcji zarządzania wybranych do modelu badawczego jest *organizacja wysokiej efektywności*. Najbardziej znanym modelem wysokiej efektywności jest model 7S McKinsey'a. Jego autorzy, T.J. Peters i R.H. Waterman (1982) wyselekcjonowali 43 przedsiębiorstwa uzyskujące znakomite wyniki w długim okresie oraz poszukiwali czynników powodujących ich sukcesy. Najnowszym modelem wysokiej efektywności jest model A. de Waala (2012). Definiuje on organizacje wysokiej efektywności jako takie, które osiągają wyniki finansowe i niefinansowe lepsze od porównywalnych organizacji przez okres co najmniej 5 lat, dzięki koncentracji na pięciu najważniejszych czynnikach: ciągłej poprawie, otwartości i orientacji na działanie, jakości zarządzania, jakości zasobów ludzkich oraz orientacji długoterminowej. Treść tych wymiarów opisuje za pomocą zmiennych nazywanych *czynnikami wysokiej efektywności*. Konceptualizacja ta jest konstruktem nowym, brakuje więc dowodów empirycznych uzyskanych na znaczących próbach na występowanie zależności pomiędzy nim a innymi zmiennymi (np. rozwojem przedsiębiorstwa). Warto jednak zauważyć, iż wysoka efektywność jest często kojarzona z rozwojem. Wyrazem tego jest np. podobieństwo pomiędzy wskaźnikami używanymi przez badaczy do pomiaru efektywności oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Np. wskaźniki takie jak jakość produktu czy usługi, udział w rynku itp. używane są zarówno do pomiaru efektywności na poziomie operacyjnym, jak i do pomiaru rozwoju przedsiębiorstwa. Także analiza treści poszczególnych elementów modelu A. de Waala wskazuje na ich prorozwojowy charakter. Wydaje się, że atrybuty wymiarów: *ciągła poprawa, otwartość i orientacja na działanie oraz jakość zarządzania* można odnieść wprost do wężiej rozumianego rozwoju organizacyjnego. Atrybuty wymiarów *jakość zasobów ludzkich* oraz *orientacja długoterminowa* także mogą mieć wpływ na organizacyjny rozwój. Dodatkowym argumentem przemawiającym za przyjęciem czynników wysokiej efektywności do modelu badawczego była analiza wyników badań przeprowadzonych przez P. Zbierowskiego (2012) oraz P. Zbierowskiego i in. (2013). Uzyskali oni wyniki wskazujące na brak bezpośredniego wpływu czynników wysokiej efektywności na efektywność oraz na przewagę konkurencyjną, wyrażając opinię, że może mieć on charakter wpływu pośredniego. Być może rozwój organizacyjny jest jedną ze zmiennych pośredniczących w związku pomiędzy czynnikami wysokiej efektywności a efektywnością. Stąd:

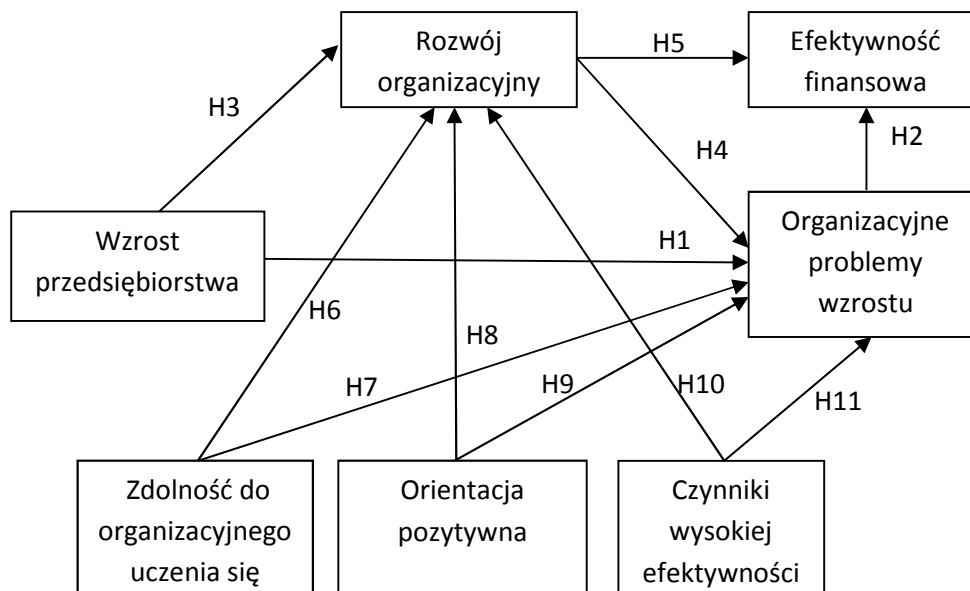
H10: Czynniki wysokiej efektywności wpływają dodatnio na rozwój organizacyjny.

H11: Czynniki wysokiej efektywności wpływają ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

W **podrozdziale trzecim** opisałem koncepcję *samoorganizacji*, mogącą objaśniać zjawisko efektywnego funkcjonowania organizacji w sytuacji braku w niej adekwatnych do wielkości i złożoności struktur oraz systemów. Według Ch.L. Nicholls-Nixon (2005) samoorganizacja występuje w organizacjach posiadających jasną wizję i wartości definiujące logikę biznesu oraz stosujących kilka następujących praktyk: dzielenie się informacjami i wiedzą, budowanie relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ograniczanie organizacyjnego politykowania oraz stosowanie wspierającego i zachęcającego stylu zarządzania. Warto zwrócić uwagę, iż atrybuty te przypominają atrybuty charakterystyczne dla orientacji pozytywnej. Gdyby udało się potwierdzić wyniki uzyskane przez P. Zbierowskiego (2012) oraz P. Zbierowskiego i in. (2013) świadczące o istnieniu bezpośredniego wpływu orientacji pozytywnej na efektywność oraz o braku bezpośredniego wpływu na nią czynników wysokiej efektywności, a jednocześnie otrzymano by wyniki świadczące o bezpośrednim wpływie rozwoju organizacyjnego na efektywność, upoważniałoby to do sformułowania interesującej konkluzji, będącej wynikiem integracji koncepcji samoorganizacji (Nicholls-Nixon 2005), badań P. Zbierowskiego (2012), P. Zbierowskiego i in. (2013) oraz badań niniejszych. Czynniki wysokiej efektywności miałyby bezpośredni wpływ na organizacyjny rozwój oraz za jego pośrednictwem na efektywność. Gdy zaś rozwój organizacyjny nie nadąża za wyzwaniami stawianymi przez wzrost, orientacja pozytywna w znaczącym stopniu mogłaby wyjaśniać występowanie zjawiska samoorganizacji.

Rozdział piąty zawiera omówienie metodyki badań empirycznych. We wstępie do rozdziału przedstawiłem zestawienie hipotez oraz model badawczy (rys. 1), osadzając go w koncepcjach wyższego rzędu, zaś w kolejnych podrozdziałach omawiam procedurę, metody, próbę badawczą oraz etapy tworzenia skal własnych.

Rys. 1. Konceptualny model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model badawczy nawiązuje do kilku koncepcji wyższego rzędu.

Koncepcja doskonałości organizacyjnej. Model badawczy można odnieść do modeli określanych jako modele doskonałości, wysokiej efektywności czy szerzej – konfiguracji organizacji. Np. model 7S McKinsey’a zakłada, że podejście do organizowania musi obejmować co najmniej siedem zmiennych: strukturę, strategię, ludzi, styl menadżerski, systemy i procedury, wiodące koncepcje i podzielane wartości (kulturę) oraz organizacyjne silne strony czy umiejętności (Peters, Waterman 1982). Umiejętności, strategię, ludzi oraz styl menadżerski można odnieść do wymiarów i atrybutów przyjętych w modelu czynników rozwoju organizacyjnego. Struktury, systemy i procedury zawarte są zaś w przyjętej jego definicji.

Koncepcja równowagi organizacyjnej. Według A. Koźmińskiego (2011) rozwój jest wynikiem zakłóceń równowagi i jej przywracania na wyższym poziomie. Równowaga odpowiedzialna jest za przetrwanie organizacji, a jej zakłócenia – za rozwój. Zasoby twarde (fizyczne, finansowe, technologiczne, organizacyjne) równoważą organizację, a miękkie mają zdolność wytrącania jej z równowagi. W prezentowanym modelu badawczym czynniki rozwoju nawiązują do elementów miękkich, odpowiedzialnych za osiąganie przez elementy twarde (organizacyjne) wyższych poziomów równowagi.

Koncepcja dopasowania organizacyjnego bazuje na założeniu, że w celu osiągnięcia efektywności każda część lub element organizacji muszą być kształtowane i ustrukturalizowane w sposób dopasowany do pozostałych (Nadler, Tushman 1980). W przypadku rosnących przedsiębiorstw można przyjąć, iż rozwój organizacyjny polega na dopasowywaniu jego wymiarów do siebie wzajemnie oraz osiągania przez nie wyższych poziomów dojrzałości, dopasowanych do wymagań rosnącej złożoności organizacyjnej.

W modelu dostrzec można również nawiązanie do rozróżnienia pomiędzy *zdolnościami substancjalnymi*, odnoszącymi się do zbioru zasobów i możliwości przydatnych do rozwiązania jakiegoś problemu lub osiągnięcia pożądanego efektu, a *zdolnościami dynamicznymi*, odzwierciedlającymi możliwość zmiany albo rekonfiguracji

istniejących zdolności substancjalnych (Bratnicki 2008). Czynniki rozwoju należy odnieść do zdolności dynamicznych, zaś wymiary rozwoju organizacyjnego do zdolności substancjalnych.

W podrozdziale pierwszym omówiłem procedurę badawczą. Badania rozpocząłem od **przeglądu literatury**. Na jego podstawie opracowałem wstępne definicje organizacyjnego rozwoju, organizacyjnych problemów wzrostu oraz model zależności między zmiennymi, które poddałem weryfikacji w trakcie dwudziestu **strukturyzowanych wywiadów** z przedsiębiorcami i menadżerami z wysokich szczebli zarządzania przedsiębiorstw podzielonych na dwie grupy: wzrostowych oraz niewzrostowych. Następnie odbyłem **konsultacje w środowisku naukowym**. Wystąpiłem jako prelegent w ramach spotkań naukowych⁶, a na konferencji naukowej⁷ przedstawiłem propozycję modelu badawczego oraz planowaną metodykę badań. Stwierdzenia do własnych skal pomiarowych opracowałem na podstawie studiów literaturowych oraz wywiadów z przedsiębiorcami i menadżerami, następnie przedstawiłem je do oceny **sędziom kompetentnym**: 6 praktykom oraz 6 przedstawicielom nauk o zarządzaniu. Dodatkowo sędziowie wyrazili opinie, który ze sposobów mierzenia dynamiki zmian w organizacjach jest lepszy: (1) zadawanie pytań o stan konstruktów „obecnie” i „przed trzema laty”, czy (2) pomiar wprost dynamiki konstruktów. Na podstawie odpowiedzi sędziów obliczyłem średnie wewnętrzne oraz opracowałem ranking pytań. Przy ich wyborze do kwestionariusza badania pilotażowego, pomocniczo korzystałem z wartości odchylenia standardowego odpowiedzi sędziów oraz porównania średnich policzonych w grupach sędziów (praktyków oraz przedstawicieli nauki). **Badanie pilotażowe** zostało zrealizowane z użyciem dwóch połączonych metod badawczych (*mixed mode*): wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (*Computer Assisted Telephone Interviews*, CATI) oraz ankiety on-line (*Computer Assisted Web Interviews*, CAWI). Pytania były zadawane telefonicznie przy równoczesnym wyświetlaniu kwestionariusza na ekranie komputera respondentów. Dobór przedsiębiorstw do próby na podstawie zadanych kryteriów oraz przeprowadzenie ankietowania zleciłem zewnętrznej firmie badawczej. Przed rozpoczęciem ankietowania, przeprowadziłem szkolenie dla ankietatorów oraz przekazałem im konspekt. Uczestniczyłem w przeprowadzeniu kilku pierwszych wywiadów. Wyniki badań pilotażowych pozwoliły na selekcję pytań do ostatecznej wersji kwestionariusza. Dobór przedsiębiorstw do próby **badania właściwych** oraz ankietowanie przeprowadziła zewnętrzna firma badawcza, ponownie wykorzystując metodę CATI + CAWI. Następnie dokonałem **weryfikacji modelu zależności między zmiennymi**. W celu rozwinięcia wniosków z analiz dokonanych analiz, przeprowadziłem dodatkowe, nieplanowane wcześniej **badanie kontrolne** na próbie 34 średnich przedsiębiorstw niewzrostowych. Analizy statystyczne przeprowadziłem w programie Statistica 10, a część obliczeń także pomocniczo w MS Excel 2013. Badania przeprowadziłem w latach 2012 – 2016. Szczegółowe informacje dotyczące użytych w badaniach metod przedstawiłem w dalszych podrozdziałach oraz w rozdziale 6.

Podrozdział drugi poświęciłem omówieniu próby badawczej, która zawierała średniej wielkości przedsiębiorstwa wzrostowe. W przedsiębiorstwach średnich, lepiej niż w małych, można próbować poddać pomiarowi procesy, struktury, systemy i kulturę organizacyjną. Można też oczekiwać, iż charakteryzują się one wyższą dynamiką zmian w wymienionych obszarach niż przedsiębiorstwa duże. W organizacjach wzrostowych łatwiej niż w przypadku niewzrostowych uchwycić można organizacyjny rozwój oraz problemy wzrostu. Pod uwagę wziąłem okres trzech lat, jako dobrze równoważący wady i zalety przyjmowania okresów krótszych bądź dłuższych. Respondentami były osoby bezpośrednio podlegające głównemu zarządzającemu spełniającymi warunek co najmniej trzyletniego stażu pracy w przedsiębiorstwie. Uznałem, iż osoby te w sposób bardziej obiektywny odpowiedzą na pytania zawarte w kwestionariuszu, ze względu na: (1) większy dystans do omawianych zagadnień w porównaniu z właścicielami przedsiębiorstw bądź głównymi zarządzającymi; (2) wyższy zazwyczaj poziom wiedzy dotyczącej zarządzania prezentowany przez najemnych menedżerów w porównaniu z właścicielami przedsiębiorstw; (3) większe prawdopodobieństwo, iż osoby te mają lepsze porównanie z innymi przedsiębiorstwami w porównaniu

⁶ Zebranie naukowe Katedry Projektowania Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, UE we Wrocławiu; Rada Naukowa Instytutu Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów, UE we Wrocławiu; zebranie naukowe Katedr: Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Pracy i Stosunków Przemysłowych oraz Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Wydział Nauk Ekonomicznych, UE we Wrocławiu; Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, UE w Poznaniu.

⁷ XV konferencja naukowa z cyklu *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem* organizowana przez Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego, 12-14 maja 2014, Zielona Góra.

z właścicielami firm, zarządzającymi nimi często od momentu ich założenia; (4) oczekiwaną lepszą dostępność czasową takich osób do udzielenia wywiadu. W badaniu pilotażowym w próbie znalazło się 85 przedsiębiorstw średnich⁸: 42 niewzrostowe (wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach w przedziale 0–10%) oraz 43 wzrostowe (wzrost zatrudnienia o przynajmniej 50%). Próba badania właściwego zawierała 138 przedsiębiorstw wzrostowych, innych niż w badaniu pilotażowym, zatrudniających w okresie ostatnich trzech lat od 50 do 249 osób, w których, podobnie jak w badaniu pilotażowym, przyrost zatrudnienia w wyniku fuzji i/lub przejęć wyniósł nie więcej niż jego połowę. Operat losowania stanowiła baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON). Liczebność próby, operat losowania, odsetek odmów oraz uzyskane wysokie wskaźniki podobieństwa struktur dla sektorów działalności, rozkładu procentowego regionów i dynamiki wzrostu pozwalają przypuszczać, iż próba ta była reprezentatywna dla populacji wzrostowych przedsiębiorstw średniej wielkości w Polsce⁹.

Podrozdział trzeci poświęciłem omówieniu narzędzia badawczego. Wykorzystałem w nim skale do mierzenia zdolności do organizacyjnego uczenia się (Jerez-Gómez i in. 2005), orientacji pozytywnej (Zbierowski 2012) oraz czynników wysokiej efektywności (de Waal 2012), uzasadniając ich wybór w podrozdziale 4.2. W literaturze naukowej nie opublikowano dotąd skal do mierzenia organizacyjnego rozwoju oraz organizacyjnych problemów wzrostu¹⁰, zdecydowałem więc o ich samodzielnym opracowaniu opierając się na założeniach metodologii psychometrycznej. Wykorzystałem analizy: rzetelności mierzonej współczynnikiem alfa Cronbacha, czynnikową, współczynników korelacji liniowej Pearsona, test t-Studenta istotności różnicy między wartościami przeciętnymi w dwóch grupach oraz test zgodności chi-kwadrat Pearsona. Opracowane przeze mnie na podstawie przeglądu literatury oraz przeprowadzonych dwudziestu wywiadów pozycje kwestionariuszowe do ich pomiaru przedstawiłem sędziom kompetentnym. Ocenili oni przydatność do pomiaru 61 pytań odnoszących się do organizacyjnych problemów wzrostu oraz 134 pytań dotyczących rozwoju organizacyjnego (w tym: 26 do procesów, 31 – struktur organizacyjnych, 21 – narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie, 36 – systemów zarządzania i 20 – kultury organizacyjnej). 11 sędziów jako lepszą wskazało formę bezpośredniego pytania o dynamikę konstruktów. W celu rozwiania wszelkich wątpliwości, w badaniu pilotażowym zdecydowałem się na pomiar dynamiki w grupie firm wzrostowych za pomocą obu sposobów, dzieląc losowo przedsiębiorstwa wzrostowe na dwie grupy, w których zbadałem dynamikę rozwoju organizacyjnego tylko za pomocą jednego sposobu pomiaru. Kwestionariusz badań pilotażowych zawierał 67 pytań odnoszących się do pomiaru rozwoju organizacyjnego, 32 - organizacyjnych problemów wzrostu, 25 - orientacji pozytywnej, 26 - czynników wysokiej efektywności, 16 - zdolności do organizacyjnego uczenia się, 2 - efektywności finansowej, 2 pytania filtrujące (dotyczące zmiany liczby osób pracujących w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich trzech lat oraz sprawdzające, czy przyrost zatrudnienia nie był efektem fuzji lub przejęć w więcej niż 50%). Po przeprowadzeniu badania pilotażowego przeprowadziłem analizę czynnikową i rzetelności. Dodatkowym kryterium doboru pytań do końcowej wersji kwestionariusza były różnice między średnimi w grupach przedsiębiorstw wzrostowych i niewzrostowych, testowane za pomocą testu t-Studenta. Pomiar dynamiki za pomocą pytań o stan „obecnie” i „przed trzema laty” wykazał niższe wartości niż pomiar dynamiki wprost, co było, poza opinią sędziów, przyczyną decyzji o pomiarze dynamiki wprost w badaniu właściwym. W kwestionariuszu badań właściwych zawarłem: 15 pytań dotyczących organizacyjnych problemów wzrostu ($\alpha = 0,80$) oraz 24 pytania dotyczące rozwoju organizacyjnego: 6 dotyczących procesów ($\alpha = 0,86$), 4 - struktury organizacyjnej ($\alpha = 0,70$), 4 - narzędzi informatycznych ($\alpha = 0,76$), 6 - systemów zarządzania ($\alpha = 0,71$) oraz 4 - kultury organizacyjnej ($\alpha = 0,75$). Dla całości konstruktów α wyniosła 0,84. Skale do pomiaru czynników rozwoju organizacyjnego skróciłem w taki sposób, aby zachować dopuszczalne poziomy rzetelności zarówno całości skal, jak i ich wymiarów. Skala do pomiaru orientacji pozytywnej zawiera 46 pozycji (Zbierowski 2012). W badaniu pilotażowym uwzględniłem 25 spośród nich, a w badaniu właściwym – 15. Skala do pomiaru czynników wysokiej efektywności zawiera 35 pozycji (de Waal 2012). Do badania pilotażowego wyselekcjonowałem 26 pytań, zaś

⁸ Liczba osób pracujących w przedsiębiorstwie w momencie badania od 50 do 249 osób w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy niezależnie od formy prawnej zatrudnienia.

⁹ Zgodnie z ich definicją przyjętą w monografii.

¹⁰ Nie są znane mi skale: (1) odnoszące się do tych bądź podobnych konstruktów; (2) opracowane zgodnie z metodyką wymaganą przy tworzeniu nowych skal pomiarowych w badaniach naukowych; (3) opublikowane w całości; (4) zawierające nie więcej niż 50 pytań.

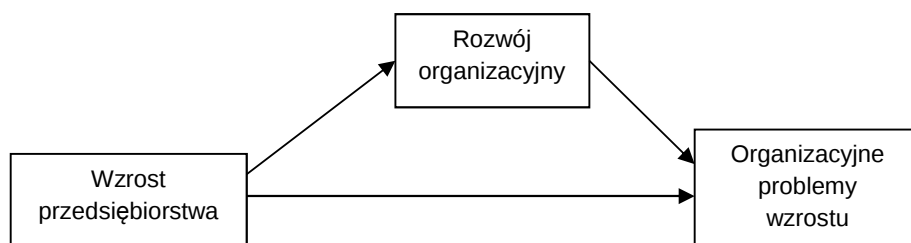
w badaniu właściwym wykorzystałem 16 spośród nich. Skala do pomiaru zdolności organizacyjnego uczenia się autorstwa P. Jerez-Gómez i in. (2005) zawiera 16 pytań, które przetłumaczyłem i wykorzystałem w badaniu pilotażowym oraz - po przeprowadzeniu korekt - w badaniu właściwym. Czynniki rozwoju organizacyjnego mierzyłem w ujęciu statycznym. W badaniu pilotażowym zdecydowałem się na pomiar efektywności finansowej za pomocą 2 pytań: oceny rentowności i zysku operacyjnego względem bezpośrednich konkurentów w okresie ostatnich 3 lat (Gupta, Govindarajn 1982). Po przeprowadzeniu badania pilotażowego za uzasadnioną uznałem zmianę sposobu jej pomiaru: zdecydowałem się na pozostawienie pytania o rentowność względem bezpośrednich konkurentów oraz dodanie pytań odnoszących się do obecnego stanu rentowności przedsiębiorstwa oraz o jej zmianę w ciągu ostatnich 3 lat. W treści podrozdziału omówiłem także procedurę weryfikacji narzędzia pomiarowego po przeprowadzeniu badania właściwego: analizę brakujących odpowiedzi, pomiar rzetelności (tabela 8 w monografii) oraz eksploracyjną analizę czynnikową dla skal własnych. Warto wskazać, iż poza rzetelnością skal do pomiaru organizacyjnego rozwoju i organizacyjnych problemów wzrostu, wnioskować mogłem o ich trafności. W macierzy korelacji skal pomiaru konstruktów własnych (tabela 9) zaobserwować można, że wskaźniki korelacji stanu i dynamiki jednego konstruktu lub wymiaru przyjmują zazwyczaj wyższe wartości niż wskaźniki korelacji stanów lub dynamik różnych konstruktów. Przeprowadzając rozumowanie analogiczne do analizy macierzy wielu cech i metod, można przyjąć, że świadczy to o trafności pomiaru konstruktów, gdyż korelacja pomiarów jednej cechy za pomocą różnych ujęć (statycznego i dynamicznego) jest wyższa niż korelacja różnych cech mierzonych za pomocą tego samego ujęcia. W przypadku skal pomiaru do czynników rozwoju, po przeprowadzeniu badań właściwych również przeprowadziłem analizę rzetelności oraz pomocniczo eksploracyjną analizę czynnikową. W końcowych analizach, w celu podniesienia rzetelności niektórych skal, usunąłem z nich pojedyncze pytania oraz – w przypadku czynników wysokiej efektywności - połączyłem wymiary *jakość zarządzania* i *jakość zasobów ludzkich* w jeden wymiar. Współczynniki rzetelności tych skal przedstawiłem w tabeli 10 (w monografii). Współczynnik rzetelności α dla pomiaru efektywności finansowej wyniósł 0,71.

W rozdziale szóstym przedstawiłem ocenę poziomu badanych zmiennych, wyniki testowania hipotez oraz badania na próbie kontrolnej.

Podrozdział pierwszy. Respondenci ocenili pozytywnie swoje przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju organizacyjnego. Wystąpiło dość znaczne zróżnicowanie średnich między jego wymiarami w ujęciu statycznym. W ujęciu dynamicznym różnice były znacznie mniejsze. Pod względem organizacyjnych problemów wzrostu, nie obserwujemy wysokiego ich nasilenia, a biorąc pod uwagę początek i koniec okresu obserwacji, nieznacznie się one zmniejszyły. Można więc stwierdzić, że przebadane przedsiębiorstwa rozwinęły się organizacyjnie i nieznacznie ograniczyły swoje organizacyjne problemy.

W podrozdziale drugim dokonałem weryfikacji założonych zależności w ujęciu dynamicznym wykorzystując: (1) analizę korelacji między cechami – jako krok wstępny; (2) analizę ścieżkową (wielorównaniową analizę regresji wielozmiennej), dającą podstawy do przeprowadzania wnioskowania o charakterze przyczynowo-skutkowym. W tab. 14 (w monografii) zauważyć można istotne statystycznie w ujęciu dynamicznym korelacje pomiędzy wzrostem a rozwojem organizacyjnym i większością jego wymiarów oraz pomiędzy wzrostem a organizacyjnymi problemami wzrostu. Przyjmują one niewysokie wartości, przy czym uwagę zwraca ujemna wartość wskaźnika korelacji między wzrostem a organizacyjnymi problemami wzrostu. Następnie przeprowadziłem analizę danych pozwalających na stworzenie diagramu ścieżkowego podstawowego modelu zależności między wzrostem przedsiębiorstwa, rozwojem organizacyjnym i organizacyjnymi problemami wzrostu (rys. 2).

Rys. 2. Diagram ścieżkowy podstawowego modelu zależności między wzrostem, rozwojem organizacyjnym a organizacyjnymi problemami wzrostu

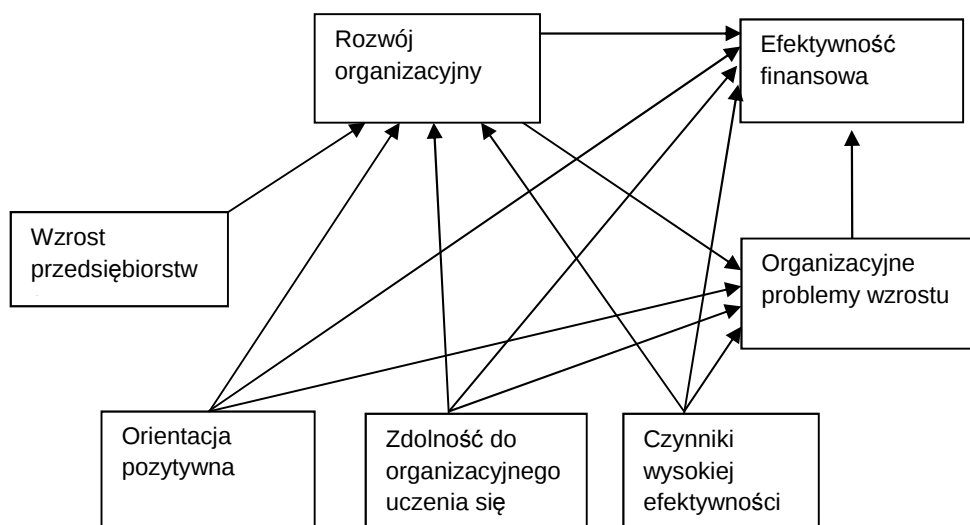


Źródło: opracowanie własne.

Estymowane parametry modelu ścieżkowego (tab. 15 w monografii) sugerują istnienie silnego ujemnego wpływu rozwoju organizacyjnego na organizacyjne problemy wzrostu, co pozwala na przyjęcie za potwierdzoną **hipotezę H4**. Przedmiotem **hipotezy H3** jest dodatni wpływ wzrostu na rozwój organizacyjny, jednak uzyskana bardzo niska wartość tego wpływu nie daje podstaw do uznania jej za potwierdzoną. Parametry modelu ścieżkowego nie dają także podstaw do uznania za potwierdzoną **hipotezę H1**, zgodnie z którą wzrost wpływa na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

W tab. 16 w monografii uwagę zwraca silne skorelowanie rozwoju organizacyjnego z rentownością. Analiza danych zawartych w tab. 17 w monografii wskazuje, że przyjęte czynniki rozwoju organizacyjnego są istotnie i dodatnio z nim skorelowane, ujemnie zaś z organizacyjnymi problemami wzrostu. Z kolei analizując dane przedstawione w tab. 18 w monografii zauważyć można, że czynniki rozwoju są między sobą silnie dodatnio skorelowane, więc ewentualny wpływ każdego z nich na rozwój organizacyjny jest współdzielony. Są one także skorelowane z rentownością. Zaobserwowane korelacje dały podstawę do przeprowadzenia analiz wpływu między zmiennymi. W tym celu przeprowadziłem modelowanie równań strukturalnych. Opracowując model badawczy, nie zakładałem badania wpływu czynników rozwoju organizacyjnego na efektywność finansową. Dysponując odpowiednimi danymi uznałem jednak, że przeprowadzenie takich analiz może wzbogacić wnioski z badań. Rozbudowany model ścieżkowy hipotetycznych zależności przedstawiony jest na rys. 3.

Rys. 3. Rozbudowany model ścieżkowy hipotetycznych zależności



Źródło: opracowanie własne.

Estymowane parametry rozbudowanego modelu ścieżkowego zawarte są w tab. 19 w monografii. Przedstawia ona parametry dwóch modeli ścieżkowych z rentownością mierzoną: (1) trzema pytaniami oraz (2) dynamiką rentowności, gdyż zmiana sposobu mierzenia rentowności wpływa na estymowane parametry w pozostałych równaniach. Analiza danych zawartych w tabeli prowadzi do następujących wniosków:

- Organizacyjne problemy wzrostu nie mają istotnego wpływu na rentowność w ujęciu dynamicznym, co nie daje podstaw do przyjęcia **hipotezy H2**.

- Widoczny jest wpływ wzrostu przedsiębiorstwa na rozwój organizacyjny, jednak na granicy istotności statystycznej. Uznano, iż na podstawie uzyskanych danych trudno o jednoznaczne przyjęcie lub odrzucenie tej hipotezy. Tak więc **hipotezę H3** można uznać za przyjętą częściowo.
- Rozwój organizacyjny wpływa ujemnie na wystąpienie organizacyjnych problemów wzrostu, zatem **hipotezę H4** uznałem za potwierdzoną.
- Rozwój organizacyjny istotnie wpływa na efektywność finansową, co pozwala na przyjęcie **hipotezy H5**.
- Na efektywność wpływa orientacja pozytywna. Zdolność do organizacyjnego uczenia się i czynniki wysokiej efektywności nie mają bezpośredniego wpływu na efektywność (zależności te nie były przedmiotem hipotez).
- Na rozwój organizacyjny mają wpływ zdolność do organizacyjnego uczenia się i czynniki wysokiej efektywności, co stanowi przesłankę do przyjęcia **hipotez H6 oraz H10**. Brakuje jednak podstaw do przyjęcia **hipotezy H8**, zgodnie z którą orientacja pozytywna wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.
- Uzyskane parametry nie pozwalają na przyjęcie za potwierdzone **hipotez H7, H9 i H11** o wpływie kolejno: zdolności do organizacyjnego uczenia się, orientacji pozytywnej oraz czynników wysokiej efektywności na występowanie organizacyjnych problemów wzrostu.

Podrozdział trzeci poświęciłem weryfikacji modelu w ujęciu statycznym. Na początku podrozdziału omówiłem kontrowersje i trudności związane z pomiarem zmian w organizacjach za pomocą kwestionariusza. Ujęcie retrospektywne wiąże się z wieloma ryzykami oraz jest rzadko spotykane w badaniach dotyczących zarządzania, jednak w przypadku jego zastosowania, wnioskowanie o charakterze przyczynowo-skutkowym wydaje się bardziej uprawnione niż w przypadku ujęcia statycznego. Biorąc pod uwagę duże ryzyko i trudności związane z tworzeniem skal pomiarowych badających zjawiska dynamiczne, zdecydowałem się na przeprowadzenie analiz w dwóch ujęciach: dynamicznym oraz pomocniczo w statycznym. Analizy w ujęciu statycznym traktuję jako sprawdzenie i uzupełnienie wyników wnioskowań przeprowadzonych w ujęciu dynamicznym. Pomiary w ujęciu statycznym przedstawione zostały częściowo w podrozdziale drugim, przy okazji prezentowania wyników uzyskanych w ujęciu dynamicznym.

Tab. 20 w monografii przedstawia macierz korelacji pomiędzy rozwojem organizacyjnym i organizacyjnymi problemami wzrostu a wymiarami czynników rozwoju. Można w niej zauważyć wiele interesujących korelacji, które zachęciły mnie do przeprowadzenia analizy regresji wielorakiej o charakterze eksploracyjnym metodą krokową selekcji zmiennych objaśniających do modelu: gdy zmienne współdziałały wpływ na zmienną objaśnianą, w modelu pozostawiłem tylko zmienne silniej skorelowane ze zmienną objaśnianą, o ile wpływ ten był istotny. W modelu regresji rozwoju organizacyjnego względem czynników rozwoju (tab. 21 w monografii) można zauważyć, że każdy z nich wnosi wkład w jego objaśnianie. W modelu regresji organizacyjnych problemów wzrostu (tab. 22 w monografii) istotny okazał się ujemny wpływ rozwoju organizacyjnego oraz istotny i silny wpływ na nie orientacji pozytywnej. W modelu regresji dla organizacyjnych problemów wzrostu z uwzględnieniem efektu interakcji (tab. 23 w monografii) widoczna jest istotna interakcja pomiędzy dwoma czynnikami osłabiającymi organizacyjne problemy wzrostu: orientacją pozytywną i stanem rozwoju organizacyjnego. Efekt ten nie jest addytywny. Poziom rozwoju organizacyjnego poniżej średniej dla próby w połączeniu z orientacją pozytywną powyżej średniej dla próby skutkują bardzo podobnymi problemami wzrostu, jak sytuacja odwrotna: rozwój organizacyjny powyżej średniej dla próby w połączeniu z orientacją pozytywną poniżej średniej dla próby. Natomiast brak wysokiego poziomu przynajmniej jednej z tych cech powoduje podwyższony stan problemów organizacyjnych (tab. 24 w monografii). W modelu regresji dla rentowności (tab. 25 w monografii) istotne okazały się orientacja pozytywna i czynniki wysokiej efektywności.

W podrozdziale czwartym przedstawiłem wyniki badania na próbie kontrolnej. Domniemywać można, iż przyczyną lub jedną z przyczyn braku uzyskania wyników pozwalających na przyjęcie za potwierdzone części hipotez mogła być specyfika próby. Decyzja o włączeniu do niej wyłącznie przedsiębiorstw wzrostowych była przedmiotem rozważań na etapie przeglądu literatury, wywiadów z menadżerami, konsultacji w środowisku naukowym oraz w trakcie analizy wyników badań pilotażowych. Być może jednak silniejsze zależności można by zaobserwować w populacji reprezentującej szeroki zakres zmian zatrudnienia w badanym okresie. W celu wstępnej weryfikacji tego

przypuszczenia, przeprowadziłem badania na próbie obejmującej 34 średnie przedsiębiorstwa niewzrostowe (zmiana zatrudnienia w okresie 3 lat w przedziale od -10% do 10%), stosując to samo narzędzie oraz metodę przeprowadzania wywiadów jak w badaniu właściwym. Wielkość próby stanowi przeszkodę do zastosowania zaawansowanych metod analizy statystycznej (zwłaszcza analizy ścieżkowej), dlatego w celu zbadania istotności różnicy pomiędzy wartościami przeciętnymi w dwóch grupach (przedsiębiorstwach wzrostowych i niewzrostowych) ograniczyłem się do przeprowadzenia testu t-Studenta (tab. 26 w monografii). Przedsiębiorstwa niewzrostowe charakteryzują się niższymi poziomami prawie wszystkich zmiennych badanych w porównaniu z przedsiębiorstwami wzrostowymi, w tym istotnie niższymi dynamikami rozwoju organizacyjnego i organizacyjnych problemów wzrostu. Może wskazywać to na występowanie zależności pomiędzy wzrostem a organizacyjnym rozwojem, która była słabo widoczna w próbie zawierającej wyłącznie przedsiębiorstwa wzrostowe. Pozwala to też na podjęcie próby wyjaśnienia ujemnej wartości korelacji wzrostu z problemami organizacyjnymi. Efekt ten można tłumaczyć hamującym wpływem dynamiki rozwoju organizacyjnego na ich nasilenie.

W zakończeniu przedstawiłem bilans weryfikacji hipotez (tab. 1 - skrócona tab. 27 z monografii). Następnie dokonałem interpretacji wyników badań, wskazując na ich implikacje dla teorii oraz praktyki zarządzania. Omówiłem także ich ograniczenia oraz sugerowane kierunki badań w przyszłości.

Tab. 1. Podsumowanie testowania hipotez badawczych

Nr	Treść	Wynik testowania
H1	Wzrost przedsiębiorstwa wpływa dodatnio na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.	Niepotwierdzona
H2	Nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu wpływa ujemnie na efektywność finansową.	Potwierdzona częściowo
H3	Wzrost przedsiębiorstwa wpływa dodatnio na jego rozwój organizacyjny.	Potwierdzona częściowo
H4	Rozwój organizacyjny wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.	Potwierdzona
H5	Rozwój organizacyjny wpływa dodatnio na efektywność finansową.	Potwierdzona
H6	Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.	Potwierdzona
H7	Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.	Niepotwierdzona
H8	Orientacja pozytywna wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.	Niepotwierdzona
H9	Orientacja pozytywna wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.	Potwierdzona częściowo
H10	Czynniki wysokiej efektywności wpływają dodatnio na rozwój organizacyjny.	Potwierdzona
H11	Czynniki wysokiej efektywności wpływają ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.	Niepotwierdzona

Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do **osiągnięć teoretycznych**, uważam że moja praca pozwala na wzbogacenie teorii zarządzania o aspekty wzrostu i rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kontekście ich wpływu na problemy związane ze wzrostem oraz na efektywność finansową. Wyniki badań wyraźnie potwierdzają wagę organizacyjnego rozwoju dla efektywności finansowej (**H5**). Na jej poprawę wpływają dodatnio wszystkie wymiary rozwoju organizacyjnego. Rozwój organizacyjny wpływa też ujemnie na organizacyjne problemy wzrostu (**H4**). Oznacza to, że właściwą reakcją na ich nasilenie się jest praca nad organizacyjnym rozwojem. Potwierdził się wpływ zdolności do organizacyjnego uczenia się (**H6**) oraz czynników wysokiej efektywności (**H10**) na rozwój organizacyjny. Biorąc pod uwagę treść wymiarów tych konstruktów, taki wynik nie powinien wzbudzać kontrowersji. Nie uzyskałem wyraźnych dowodów na występowanie wpływu orientacji pozytywnej na organizacyjny rozwój (**H8**). Być może organizacje o orientacji pozytywnej, dzięki swoim atrybutom, uzyskują satysfakcjonujące wyniki bez konieczności przeprowadzania rozwoju procesów, struktur, systemów itd. Na możliwość taką wskazują wyniki dodatkowo przeprowadzonych przeze mnie analiz. Za częściowo przyjętą uznałem hipotezę dotyczącą ujemnego wpływu organizacyjnych problemów wzrostu na efektywność finansową (**H2**). Analizy wykazały występowanie takiej zależności w ujęciu statycznym. Przyczyn braku zależności w ujęciu dynamicznym upatrywać można w braku wyraźnych różnic w czasie w odczuwanych przez respondentów problemach organizacyjnych (tab. 12 w monografii), co mogło zaburzać wnioskowanie statystyczne. Możliwe też, że zmiany w odczuwanych problemach wzrostu nie mają większego znaczenia dla efektywności, o ile

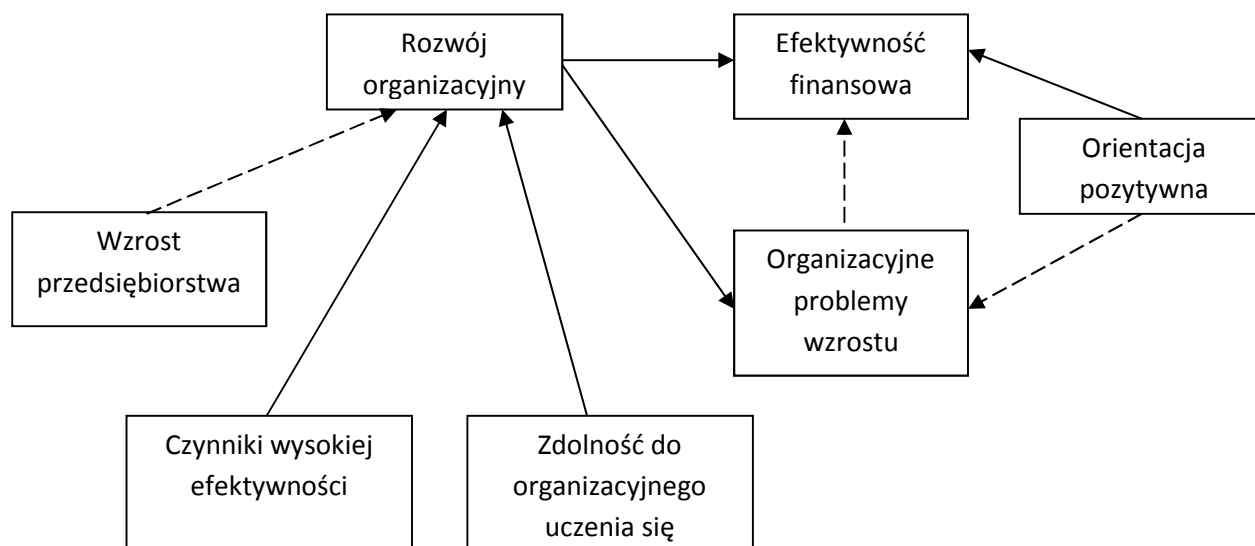
nie przekraczają pewnego akceptowalnego poziomu, powyżej którego w organizacji pojawia się chaos prowadzący do jej pogorszenia. Zaskakujące było uzyskanie stosunkowo słabych dowodów na występowanie wpływu wzrostu przedsiębiorstwa na jego organizacyjny rozwój (**H3**). Co prawda niemal wszystkie badane przedsiębiorstwa podniosły poziom organizacyjnego rozwoju, nie udało się jednak uchwycić wyraźnych zależności za pomocą analizy ścieżek. Przyczyną może być dobór próby składającej się wyłącznie z przedsiębiorstw wzrostowych, co zdają się potwierdzać wnioski z badania kontrolnego. Być może też traktowanie wzrostu zatrudnienia jako zmiennej jednowymiarowej jest zbyt dużym uproszczeniem, zaburzającym wnioskowanie statystyczne. Uzyskałem częściowe potwierdzenie dla hipotezy dotyczącej ujemnego wpływu orientacji pozytywnej na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu (**H9**). Poszukując przyczyn nieuzyskania wyników wyraźnie wskazujących na istnienie takiej zależności, ponownie można podnieść argument uzyskania niewielkich różnic w czasie w odczuwanych przez respondentów problemach organizacyjnych, potencjalnie utrudniających wnioskowanie statystyczne. Można też przypuszczać, iż w organizacjach o silnej orientacji pozytywnej problemy te są rozwiązywane szybciej i w lepszej atmosferze niż w przypadku organizacji o orientacji mniej pozytywnej, stąd niższy poziom ich odczuwania. Nie uzyskałem dowodów na występowanie wpływu zdolności do organizacyjnego uczenia się (**H7**) i czynników wysokiej efektywności (**H11**) na organizacyjne problemy wzrostu. Wpływ ten ma charakter pośredni, przez oddziaływanie na rozwój organizacyjny. Wskazywałem już na niewielkie zmiany w czasie w odczuwaniu organizacyjnych problemów wzrostu przez respondentów, mogące zaburzać analizy statystyczne.

Zaskakującym jest brak uzyskania potwierdzenia dla hipotezy dotyczącej wpływu wzrostu na nasilenie organizacyjnych problemów z nim związanych (**H1**). Gdzież bowiem spodziewać się ich występowania, jeśli nie w przedsiębiorstwach wzrostowych? Próba wyjaśnienia braku wystąpienia tej zależności była najważniejszym z powodów przeprowadzenia badania kontrolnego. Jego wyniki wydają się potwierdzać, iż przyczyną może być specyfika próby. Ponadto ponownie wskazać można na niewielką dynamikę organizacyjnych problemów wzrostu w czasie, mogącą zaburzać analizy statystyczne, a także wątpliwości dotyczące specyficzności skali oraz traktowania wzrostu zatrudnienia jako zmiennej jednowymiarowej. Kolejną przyczyną może być również fakt, iż przedsiębiorstwa wzrostowe w badanej próbie charakteryzowały się wysoką dynamiką rozwoju organizacyjnego, wyraźnie wyższą niż przedsiębiorstwa niewzrostowe. Zgodnie z potwierdzoną hipotezą H4, skutkuje to wyraźnym obniżeniem poziomu organizacyjnych problemów wzrostu, a efekt ten z kolei mógł przesłonić dodatni wpływ wzrostu na problemy organizacyjne. Możliwe też, że w badanych przedsiębiorstwach wzrost miał wyraźny wpływ na nasilenie problemów wzrostu, co zmobilizowało część z nich do pracy nad organizacyjnym rozwojem. Konstrukcja kwestionariusza uniemożliwiała jednak uchwycenie takie zjawiska.

Interesujące wnioski można wyciągnąć na podstawie dodatkowo przeanalizowanych przeze mnie zależności, nie będących przedmiotem hipotez. Dają one podstawę do sformułowania konkluzji będących wynikiem integracji wyników badań Ch.L. Nichols-Nixon (2005), A. de Waal'a (2012), P. Zbierowskiego (2012), P. Zbierowskiego i in. (2013) oraz wyników badań zaprezentowanych w monografii. (1). Analiza ścieżkowa wykazała, że czynniki wysokiej efektywności nie mają bezpośredniego wpływu na efektywność finansową. Potwierdzają się zatem wyniki wcześniejszych badań, wskazujących na brak takiego wpływu. Rozwój organizacyjny jest zatem zmienną pośredniczącą (być może zaś jedną z kilku) pomiędzy czynnikami wysokiej efektywności a efektywnością. (2). Analiza ścieżkowa wskazuje ponadto na istnienie bezpośredniego silnego dodatniego wpływu orientacji pozytywnej na efektywność oraz na brak bezpośredniego wpływu na efektywność pozostałych dwóch czynników rozwoju. O ile więc zdolność organizacji do zapewnienia właściwych procesów, systemów, struktur i kultury skutkujących uzyskiwaniem wysokiej efektywności finansowej, objaśniana może być przez koncepcje organizacyjnego uczenia się oraz organizacji wysokiej efektywności, o tyle zjawisko efektywnego funkcjonowania pomimo ich braku objaśniane może być przez orientację pozytywną, która – jak się wydaje – może z kolei w dużym stopniu objaśniać zjawisko samoorganizacji.

Zweryfikowany model badawczy, uwzględniający powyższe spostrzeżenia, przedstawiam na rys. 4. Linie ciągłe symbolizują potwierdzone, linie przerywane zaś częściowo potwierdzone zależności pomiędzy zmiennymi.

Rysunek 4. Zweryfikowany model zależności między zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Z moich badań wynikają także **wnioski dla praktyki zarządzania**. Prawdopodobnie najważniejszym z nich jest fakt, iż praca nad rozwojem organizacyjnym prowadzi do wyraźnej poprawy efektywności finansowej. Wniosek ten, pomimo iż może wydawać się nieco banalny, nie został dotąd udowodniony za pomocą metod ilościowych na pokaźnych próbach. Rozwój organizacyjny wpływa także na redukcję problemów organizacyjnych, związanych z tak ważnymi zagadnieniami, jak poczucie kontroli nad tym, co się dzieje w organizacji, komfort i satysfakcja z pracy itp. Drogę do osiągania organizacyjnego rozwoju wskazują wymiary czynników wysokiej efektywności oraz zdolności do organizacyjnego uczenia się. Ważną konkluzją jest także stwierdzenie, iż korzystna dla efektywności finansowej jest pozytywna orientacja organizacji. Jest ona szczególnie pożądana w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie dokonuje postępu w zakresie organizacyjnego rozwoju, gdyż potrafi w znaczącym stopniu go „zastąpić”. Najwyższej efektywności można się spodziewać w organizacjach rozwijających się organizacyjnie o orientacji pozytywnej. Wyniki badań dostarczają także narzędzi pomocnych w obserwacji i zarządzaniu omawianymi zmiennymi. Umożliwiają one dokonywanie samooceny w ich zakresie oraz określają główne obszary, na które powinno się zwracać uwagę. Rys. 11 w monografii przedstawia graficznie rekomendowane cykliczne działania pomocne w zarządzaniu organizacyjnym rozwojem. Warto zaznaczyć, że nie powinny ograniczać się one jedynie do usuwania skutków negatywnych zjawisk. Brak działań w zakresie przyczyn ich powstania prawdopodobnie doprowadzi do tego, że za jakiś czas wystąpią one ponownie.

W treści **zakończenia** wskazuję także na **ograniczenia przeprowadzonych przeze mnie badań**. (1). Wiążą się one z doborem próby badawczej. Przyczyny i potencjalne skutki decyzji zawarcia w niej wyłącznie przedsiębiorstw wzrostowych zostały już omówione. (2). Traktowanie wzrostu zatrudnienia jako zmiennej jednowymiarowej jest – być może – uproszczeniem, które zaburzać może wnioskowanie statystyczne. Możliwe, że należałoby go traktować jako zmienną dwuwymiarową: wzrost związany wyłącznie ze zwiększeniem liczby tych samych zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz wzrost związany z realizacją nowych, dodatkowych zadań, np. będących skutkiem dywersyfikacji. (3). W przypadkach pomiaru cech, kiedy polega się na percepcji respondentów, istnieje ryzyko braku ich obiektywizmu w ocenie zachodzących zjawisk. Mogą także wystąpić zakłócenia polegające na skłonności do udzielania podobnych odpowiedzi na różne pytania zawarte w kwestionariuszu. (4). Badanie dynamiki zmian organizacyjnych za pomocą retrospektywnego kwestionariusza pozwoliło na uchwycenie różnic pomiędzy poziomami badanych cech na początku i na końcu badanego okresu, nie pozwala natomiast na zaobserwowanie ich nasilenia się i osłabiania w jego trakcie. Regularne badanie przedsiębiorstw w czasie (np. co kwartał) mogłoby uchwycić nasilenie się problemów organizacyjnych pod wpływem wzrostu, a następnie ich ustąpienie pod wpływem rozwoju

organizacyjnego. W monografii uzasadniłem opinię, że badanie takie, o ile w ogóle wykonalne, byłoby niezwykle dużym wyzwaniem organizacyjnym oraz finansowym, bezprecedensowym w obszarze nauk o zarządzaniu.

Ograniczenia te wskazują jednocześnie na **obszary prowadzenia dalszych analiz**. (1). Jak już wspomniałem, wskazane byłoby powtórzenie badania na próbie zawierającej przedsiębiorstwa o całym spektrum wzrostu (np. dzięki zastosowaniu warstwowej metody doboru próby). Wyniki badania kontrolnego zdają się potwierdzać, iż w próbie takiej można by zapewne oczekiwać wyraźniejszych zależności. (2). Interesujące może być podjęcie badań nad różnymi rodzajami wzrostu: powodującego potrzebę niewielkiego rozwoju organizacyjnego (wzrostu prostego) oraz potrzebę znaczącego rozwoju organizacyjnego (wzrostu złożonego). Wzrost zatrudnienia (a także wzrost sprzedaży, produkcji itd.) w charakterze zmiennej objaśniającej traktowany jest jako jednowymiarowy we wszystkich znanych mi badaniach ilościowych, być może jednak powinien być traktowany jako zmienna dwuwymiarowa. (3). Wnioski dotyczące determinant organizacyjnego rozwoju uzyskane w niniejszych badaniach nie wyjaśniają w sposób pełny przyczyn tego, że jedne przedsiębiorstwa w podobnych okolicznościach zewnętrznych rozwijają się, podczas gdy inne nie. Dalsze wysiłki zmierzające do konceptualizacji i operacjonalizacji zdolności do organizacyjnego rozwoju mogą wnieść istotny wkład do nauk o zarządzaniu. (4). Rekomendować można badania mające na celu wyjaśnienie zjawiska samoorganizacji. Na początek sugeruję dokonanie analizy treści wymiarów tej koncepcji oraz orientacji pozytywnej z uwzględnieniem wyników badań przywoływanych przeze mnie badaczy oraz badań niniejszych. (5). Opracowane przeze mnie skale do pomiaru organizacyjnego rozwoju oraz organizacyjnych problemów wzrostu są skalami autorskimi. Zasadne wydaje się zatem przeprowadzenie badań mających na celu ich weryfikację.

Przywołaną w monografii literaturę przedmiotu zawarłem w **bibliografii**. Obejmuje ona 653 polskie oraz anglojęzyczne pozycje.

W **załączniku** do monografii zaprezentowałem **narzędzie badawcze** użyte w badaniach właściwych. W celu uniknięcia powtarzania kilkadziesiąt razy sformułowania „w okresie ostatnich trzech lat”, ankieterzy przeprowadzający wywiady instruowali respondentów o tym, że wszystkie pytania dotyczące przeszłości odnoszą się do takiego okresu.

Do własnych, oryginalnych osiągnięć mojej pracy zaliczam:

- przegląd i systematyzację literatury dotyczącej wzrostu przedsiębiorstw;
- przegląd i systematyzację literatury dotyczącej rozwoju przedsiębiorstw;
- konceptualizację organizacyjnego rozwoju;
- konceptualizację organizacyjnych problemów wzrostu;
- opracowanie narzędzia do pomiaru rozwoju organizacyjnego¹¹;
- opracowanie narzędzia do pomiaru organizacyjnych problemów wzrostu¹²;
- ocenę poziomu badanych zmiennych w przedsiębiorstwach z próby;
- identyfikację czynników wpływających na rozwój organizacyjny;
- odkrycie interesujących zależności¹³ pomiędzy wzrostem, organizacyjnym rozwojem, organizacyjnymi problemami wzrostu, zdolnością do organizacyjnego uczenia się, orientacją pozytywną, czynnikami wysokiej efektywności i efektywnością finansową;
- przetestowanie rzadko stosowanej metodyki badania dynamiki zjawisk organizacyjnych za pomocą retrospektywnego badania kwestionariuszowego.

¹¹ Które charakteryzuje się wysoką rzetelnością i – prawdopodobnie – trafnością.

¹² Jak wyżej.

¹³ Za pomocą metody analizy ścieżek, pozwalającej na wnioskowanie o charakterze przyczynowo-skutkowym, na próbie, co do której można przypuszczać, że jest próbą reprezentatywną dla średnich przedsiębiorstw wzrostowych w Polsce (według przyjętej w pracy ich definicji).

4. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych

W moim rozwoju naukowym można wyodrębnić pięć obszarów badawczych: fuzje i przejęcia, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, rozwój regionalny, wzrost i rozwój przedsiębiorstwa oraz rozwój kompetencji w wyłaniających się zawodach związanych z rozwojem nowoczesnych technologii teleinformatycznych.

Obszar 1: Fuzje i przejęcia

W pierwszych latach pracy na Uczelni, moje zainteresowania i plany naukowe dotyczyły zagadnień związanych z fuzjami i przejęciami. Było to spójne zarówno z profilem ukończonych przeze mnie studiów ekonomicznych, jak i kontynuowanych na Wydziale Prawa i Administracji, wpisywało się także w obszar zainteresowań Katedry. Efektem moich zainteresowań i podjętych starań było podjęcie przeze mnie za zgodą Rektora UE we Wrocławiu w roku 1999 pracy w centrali Kraft Foods International (obecnie Mondelez Intl.), jednego z największych producentów w branży spożywczej na świecie, w miejscowości Rye Brook w stanie Nowy Jork w Stanach Zjednoczonych, na stanowisku Analityka Biznesowego w Dziale Planowania, Analiz i Raportowania. W trakcie prawie dwuletniej pracy, uczestniczyłem w pracach związanych z przygotowaniem i przeprowadzeniem największego przejęcia, a następnie fuzji w historii przedsiębiorstwa. Przejęło ono, a następnie połączyło się z firmą Nabisco Holdings Corp. W grudniu 2000 r. po dokonaniu przejęcia, pracowałem nad zintegrowaniem zasad planowania, analiz i raportowania obu organizacji.

Obszar 2: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

W trakcie pobytu w Stanach Zjednoczonych obserwowałem rosnącą w piśmiennictwie oraz w praktyce zarządzania popularność **konceptji zarządzania przez wartość** (*Value Based Management*), której elementy zostały również wdrożone w firmie Kraft Foods Intl. Po powrocie do Polski, moje zainteresowania naukowe ewoluowały właśnie w tym kierunku. Ich efektem była rozprawa doktorska pt. „Systemy zarządzania zorientowane na wzrost wartości – ujęcie modelowe a praktyka w polskich przedsiębiorstwach” napisana pod kierownictwem prof. zw. dr hab. inż. Barbary Olszewskiej. Jej Recenzentami byli: prof. zw. dr hab. Jan Duraj (Uniwersytet Łódzki) oraz prof. zw. dr hab. Stefan Wrzosek (UE we Wrocławiu). Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu został mi nadany przez Radę Wydziału Gospodarki Narodowej UE we Wrocławiu w dniu 25.11.2005r. Przez kolejne kilka lat po jego uzyskaniu, w dalszym ciągu moje zainteresowania naukowe były związane z omawianą koncepcją, stanowiąc pierwszy z czterech obszarów moich zainteresowań badawczych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. W jego ramach powstały następujące opracowania (opublikowane po uzyskaniu stopnia naukowego doktora):

Czarnecki M. (2006), *Systemy zarządzania przez wartość - praktyka polskich przedsiębiorstw na przykładzie firm Dolnego Śląska*, w: „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, red. Dudycz T., Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania; Wyd. AE we Wrocławiu, s. 72-81, wygłoszony podczas konferencji pt. „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, która odbyła się w dniach 16-18.01.2006r. w Piechowicach.

Czarnecki M. (2006), *Model kompleksowego systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości*, „Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa – teoria i praktyka. Zeszyty Naukowe. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 48, t. 1, red. Urbańczyk E., Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 445-451, wygłoszony podczas konferencji pt. „Zarządzanie Finansami – Inwestycje i wycena przedsiębiorstw”, która odbyła się w dniach 22-24.06.2006r. w Międzyzdrojach.

Czarnecki M., Olszewska B. (2006), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa - dylematy teorii i praktyki w aspekcie organizacji uczącej się*, w: „Nowoczesne zarządzanie – koncepcje i instrumenty”, red. Trocki M., Gregorczyk S., Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 115-122.

Czarnecki M. (2006), *Wpływ wdrożenia systemu zarządzania przez wartość na organizacyjne uczenie się na przykładzie firmy Systemy IT*, „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce. Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1137, Wyd. AE Wrocław, s. 37-42.

Czarnecki M. (2007), *Przykłady wdrożeń zarządzania przez wartość w polskich przedsiębiorstwach*, w: „Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa – teoria i praktyka”, red. Urbańczyk E., Wydawnictwo Kreos, Szczecin, s. 561-568, wygłoszony podczas konferencji pt. „Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości”, która odbyła się w dniach 18-20.04.2007r. w Międzyzdrojach.

Czarnecki M. (2007): *Systemy zarządzania przez wartość - teoria i praktyka*, „Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy. Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1187, red. Przybyła M., Wyd. AE we Wrocławiu, s. 338-348.

Czarnecki M. (2008): *Tradycyjne systemy premiowe a zarządzanie przez wartość*, „Zarządzanie – wybrane obszary funkcjonalne instytucji. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 24, red. Przybyła M., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 36-46.

Czarnecki M. (2010): *Zarządzanie wartością w polskich przedsiębiorstwach – mit czy fakt?*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce 3. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 114, red. Olszewska B., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 9-18

Obszar 3: Rozwój regionalny

Zainteresowanie tematyką rozwoju regionalnego i wzrostu gospodarczego była główną przyczyną podjęcia przeze mnie studiów ekonomicznych. Jak wskazałem na początku autoreferatu, ukończyłem studia na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie: Wydział Nauk Ekonomicznych) UE we Wrocławiu. Zainteresowanie tematyką rozwoju regionalnego i wzrostu gospodarczego związane było z przełomowym okresem w historii polskiej gospodarki, w którym przyszło mi podejmować decyzje dotyczące wyboru kierunku studiów (studia podjąłem w roku 1991). W trakcie pierwszych lat studiów najbardziej interesowały mnie zagadnienia związane ze wzrostem i dobrobytem gospodarczym, zarządzaniem gospodarką narodową itp. Zarządzaniem w skali mikro zainteresowałem się w drugiej połowie studiów, jednak zainteresowanie sprawami związanymi z rozwojem regionów i gospodarek wykazuje po dzień dzisiejszy. Znalazło to wyraz w moim uczestnictwie w wymienionych poniżej projektach. Uczestnictwa w nich nie zwięździłem publikacjami naukowymi, zdając sobie sprawę, iż obszar ten stanowi poboczny obszar moich zainteresowań naukowych.

W roku 2007 byłem jednym z wykonawców projektu pt.: „LORIS WIZJA. Regionalny Foresight Technologiczny”, realizowanym przez Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi¹⁴. W jego ramach, opracowałem raporty pt. „Ocena szans i zagrożeń dla rozwoju priorytetowych technologii dla województwa łódzkiego w polu: zrównoważony rozwój” oraz „Analiza kapitału ludzkiego i potencjału badawczo-rozwojowego w województwie łódzkim na tle innych województw w kontekście rozwoju gospodarczego regionu”. Ponadto moim wkładem w realizację projektu były uczestnictwo i dyskusje w spotkaniach osób zaangażowanych w jego realizację oraz udział w przygotowaniu monografii będącej rezultatem projektu.

W latach 2009 – 2010 byłem współwykonawcą projektu pt.: „Barometr lokalnego rynku pracy”, realizowanego przez Urząd Pracy w Złotorii oraz Federację Pracodawców Polski Zachodniej¹⁵. W jego ramach opracowałem raporty pt.: „Diagnoza i analiza wpływu uwarunkowań globalnych i krajowych na rozwój złotoryjskiego rynku pracy” oraz „Powiat złotoryjski: statystyczne dane wtórne i podstawowe ustalenia z ich analizy”. Brałem także udział w konferencji prezentującej rezultaty projektu, w trakcie której przedstawiłem zagadnienia ujęte w ww. raportach.

W latach 2010 – 2011 brałem udział w realizacji przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu projektu pt.: „Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia (Quality of Life) oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju. Badania metodami foresight”¹⁶. W projekcie tym pełniłem funkcję *menadżera projektu*, uczestnicząc m.in. w opracowaniu narzędzi badawczych, ewaluacji wewnętrznej raportów powstających w rezultacie prac (raportów, ankiet foresight, scenariuszy itd.). Odpowiedzialny byłem również za organizację spotkań projektowych, w tym cyklu spotkań metodycznych, udział w redakcji

¹⁴ Nr umowy: WKP_1/1.4.5/2/2006/7/10/588

¹⁵ Nr umowy: WND - POKL- 06.01.02-029/08

¹⁶ Nr umowy: UDA-POIG.01.01.01-02-011/09-00

opracowań będących finalnymi rezultatami projektu oraz organizację konferencji przedstawiającej rezultaty projektu w dniu 23.09.2011r. Po zakończeniu jego realizacji, byłem członkiem Komitetu Organizacyjnego oraz Rady Naukowej konferencji pt. „Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Podstawy metodologiczne i praktyczne konsekwencje”¹⁷ oraz Przewodniczącym Komitetu Organizacyjnego oraz Rady Naukowej konferencji pt. „Jakość życia na Dolnym Śląsku. Wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju”¹⁸.

W latach 2013 – 2014 uczestniczyłem w projekcie pt.: „Regionalna platforma informacyjna dla mieszkańców i samorządów Dolnego Śląska e-DolnySlask” realizowanym przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego¹⁹. W jego ramach opracowałem recenzje 21 publikacji przygotowanych przez innych autorów na tematy związane z rynkiem pracy, infrastrukturą i ludnością Dolnego Śląska.

Obszar 4: Wzrost i rozwój przedsiębiorstw

Jednym z ważnych postulatów koncepcji zarządzania przez wartość jest zmiana filozofii myślenia spotykanej w wielu przedsiębiorstwach, bezkrytycznie zorientowanej na wzrost sprzedaży. Zwolennicy koncepcji zarządzania przez wartość przekonują, że wzrost sprzedaży może niszczyć wartość (co nie jest stwierdzeniem szczególnie odkrywczym, jednak praktyka zarządzania często wskazuje na dążenie do wzrostu za wszelką cenę). Udowadniają także, że nawet wzrost sprzedaży powodujący wzrost zysku może być destrukcyjny w kontekście tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Wskaźnik zysku nie bierze bowiem pod uwagę ryzyka finansowego ani operacyjnego związanego z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, kosztów zaangażowanego kapitału własnego itp. Jeśli wziąć je pod uwagę okazać się może, że wzrosty sprzedaży, zysku, zatrudnienia itp. mogą skutkować niszczeniem wartości. Tymczasem wzrost powinien być „zdrowy”, czyli taki, który skutkuje jej tworzeniem. Wzrost za wszelką cenę, obserwowany w przypadku niektórych przedsiębiorstw, tłumaczyć można niskimi kompetencjami osób nimi zarządzających, wiarą iż wzrost – nawet niszczący wartość – w przyszłości będzie skutkował jej zwiększeniem, w końcu zaś efektami agencji: wzrost jest prawie zawsze zjawiskiem pożądanym dla zarządzających przedsiębiorstwami i dla ich pracowników, jednak często odbywa się kosztem wartości przedsiębiorstwa. Wątek **wzrostu przedsiębiorstwa** w koncepcji zarządzania przez wartość wywarł wpływ na ewolucję moich zainteresowań naukowych. Jednocześnie lektura literatury przedmiotu oraz obserwacje wdrożeń koncepcji zarządzania przez wartość zwróciły moją uwagę na to, iż najlepiej zaprojektowany system oparty na tej koncepcji nie ma szansy na udane wdrożenie, jeśli nie zostanie przeprowadzony zgodnie z zasadami wprowadzania zmian w organizacji. Spostrzeżenie to skierowało moją uwagę na kwestie związane z **zarządzaniem zmianą**. Warto też wskazać, że przedsiębiorstwo powinno być odpowiednio przygotowane do wdrożenia systemu opartego na koncepcji zarządzania przez wartość. Bez stojącego na wysokim poziomie planowania strategicznego, systemu wyznaczania celów szczegółowych zgodnych z przyjętą strategią, dobrze rozwiniętej sprawozdawczości, kontrolingu itp., jego wdrożenie będzie przedwczesne. Przedsiębiorstwo musi być więc przygotowane organizacyjnie do takiego wdrożenia. W ten sposób moje zainteresowania ewoluowały w kierunku kwestii związanych z **wewnętrznym rozwojem organizacji**.

Ewolucja moich zainteresowań naukowych miała też związek z obserwacjami, które udało mi się poczynić w przedsiębiorstwach w trakcie realizacji projektów doradczych i szkoleniowych. Po uzyskaniu praktycznych doświadczeń w Stanach Zjednoczonych, mając także podstawy teoretyczne, podjąłem próby ich wykorzystania w praktyce zarządzania. Po odbyciu stosownych szkoleń, praktyk oraz zdaniu egzaminów, od 2003r. byłem audytorem pomocniczym, zaś od 2006r. audytorem wiodącym, przeprowadzającym audyty systemów zarządzania jakością na zlecenie polskiego oddziału niemieckiej firmy Dekra Intertek GmbH. Jako audytor pomocniczy uczestniczyłem w przeprowadzaniu audytów systemów zarządzania jakością w szpitalach i organizacjach związanych ze służbą zdrowia, zaś jako audytor wiodący w organizacjach świadczących usługi prawne, księgowe, doradztwa podatkowego, leasingowe oraz ubezpieczeniowe. Ogółem uczestniczyłem w przeprowadzeniu ponad sześćdziesięciu

¹⁷ Konferencja odbyła się w dniu 25.10.2012 r. na terenie Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu

¹⁸ Konferencja odbyła się w dniu 09.12.2016r. na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

¹⁹ Nr umowy DU-Z.272.1.2013

audytów. W 2007r. zostałem członkiem Gremium Certyfikacyjnego, które na podstawie stosownej dokumentacji decyduje o przyznaniu organizacjom certyfikatów zgodności systemów zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001. Z firmą Dekra współpracowałem do roku 2008. W latach 2008 – 2012 byłem doradcą wewnętrznym ds. Strategii i Rozwoju w firmie AB Bechcicki sp. z o.o.. W przedsiębiorstwie tym przeprowadzałem systematyczne audyty zarządzania, zaprojektowałem i nadzorowałem wdrożenie systemu planowania, raportowania i kontrolingu oraz opracowanie i wdrożenie procedur wewnętrznych. Z mojej inicjatywy i pod moim nadzorem w przedsiębiorstwie tym utworzono Dział Finansowy, w skład którego wchodzi komórki odpowiedzialne za księgowość, planowanie i raportowanie finansowe, udzielanie kredytów kupieckich oraz windykację należności. W latach 2010 - 2011 byłem także autorem prac naukowo-badawczych zastosowanych w praktyce. W przypadku pięciu z nich, pełniłem funkcje kierownika projektów i ich głównego wykonawcy, zaś w przypadku dwóch – jednego z ich wykonawców. Projekty te były finansowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu „Bon na innowacje” skierowanego do małych i średnich przedsiębiorców. W latach 2011 - 2012 byłem członkiem Rady Nadzorczej firmy Poltronic S.A., dystrybutora oświetlenia, notowanej na rynku równoległym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, doradzając Zarządowi w sprawach organizacyjnych.

W roku 2011 wraz z prof. zw. dr hab. inż. Barbarą Olszewską przygotowałem wniosek do Narodowego Centrum Nauki na realizację projektu pt. „Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa w aspekcie antycypacji kryzysów wzrostu”, który został pozytywnie oceniony uzyskując dofinansowanie. Funkcję kierownika pełniła prof. zw. dr hab. inż. Barbara Olszewska, ja zaś zostałem jego *głównym wykonawcą*. Grant realizowany był w latach 2012 - 2014. Jego efektem była publikacja 12 artykułów, w tym 6 opracowanych przeze mnie samodzielnie oraz 4 we współautorstwie, oraz monografia, którą wskazałem jako osiągnięcie naukowe w punkcie 3 autoreferatu. Dzięki uzyskanemu finansowaniu, uczestniczyłem w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, w tym w jednej zagranicznej (17th International Conference on Strategic Management, Osaka, Japonia), w trakcie której przedstawiłem wyniki swoich badań oraz prowadziłem sesję nr 3 w dniu 08.10.2015r. Pozyskane środki pozwoliły także sfinansować mój udział w dwóch szkoleniach dotyczących zastosowania metod ilościowych w badaniach naukowych, zakup wielu pozycji literaturowych, zlecenie dla Głównego Urzędu Statystycznego oraz zlecenie przeprowadzenia ankietowania w ramach badań ilościowych wyspecjalizowanej firmie badawczej.

Rozpoczęcie realizacji grantu wiązało się ze znaczącą redukcją mojego zaangażowania we współpracę z praktyką zarządzania. Lata 2012 – 2016 poświęciłem głównie na rozwijanie swoich zainteresowań naukowych w ramach wątku związanego ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstw, kontynuowanego przeze mnie do dnia dzisiejszego. W mojej opinii, publikacje dotyczące tematyki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw (w tym opisywana w poprzednim punkcie autoreferatu monografia), stanowią mój główny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

Publikacje te związane są z głównym nurtem wyводу zawartego w monografii. Można w nich zauważyć ewolucję moich zainteresowań oraz wiedzy dotyczącej rozwoju, wzrostu przedsiębiorstwa i problemów z nim związanych. Część z publikacji, powstałych głównie przed rozpoczęciem pracy nad monografią, ma charakter przeglądowy i porządkujący, kilka z nich ma zaś charakter egemplifikacji. Rozważam w nich zagadnienia związane z: potrzebą zmian i zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie; interpretacją pojęć *wzrost* i *rozwój*; występowaniem negatywnych konsekwencji wzrostu i ich zapobieganiu; ważną determinantą rozwoju, jaką jest organizacyjne uczenie się. Praca nad tymi publikacjami pozwoliła mi na zidentyfikowanie istniejących luk w literaturze przedmiotu oraz na opracowania wstępnych definicji i modelu badawczego. Do tej grupy publikacji zaliczam:

Czarnecki M. (2008): *Formuła DICE jako narzędzie zarządzania zmianą*, w: „Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami”, red. Pyka J., Wyd. PMG Sp. z o.o., Katowice, s. 340-349.

Czarnecki M. (2010): *Wzrost a rozwój przedsiębiorstwa*, „Wybrane aspekty pracy kierowniczej. Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, nr 187, red. Cyfert S., Wydawnictwo UE w Poznaniu, s. 43-52.

Czarnecki M. (2010): *Kryzys gospodarczy impulsem do przełomu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 98”, red. Kawerska K., Wyd. Dom Wydawniczy ELIPSA,

Warszawa, s. 41-50, wygłoszony na konferencji pt. „Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie”, która odbyła się w dniach 19-21.05.2010r. w Kazimierzu Dolnym.

Czarnecki M. (2011): *Wzrost za wszelką cenę? Dylematy strategiczne na przykładzie studium przypadku*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce 7. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 164, red. Olszewska B., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 53-61.

Czarnecki M. (2011): *Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań*, „Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 219, red. Skalik J., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 55 – 63, wygłoszony podczas konferencji pt. „Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier wzrostu przedsiębiorstw”, która odbyła się w dniach 04-06.12.2011r. w Wojanowie.

Czarnecki M. (2012): *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie: próba przewyciężenia na przykładzie studium przypadku*, „Nauki o zarządzaniu. Management Sciences”, nr 4(13), red. Kaleta A., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 37-48.

Czarnecki M. (2012): *Efektywność antycypacyjnego zarządzania w kontekście zapobiegania kryzysom wzrostu*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego: Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania”, nr 7/2012, red. Sitkiewicz F., Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Drukarnia i Wydawnictwo Piktora s.c., s. 79-92, wygłoszony podczas konferencji pt. „Zarządzanie rozwojem organizacji”, która odbyła się w dniach 27–29.09.2012r. w Licheniu Starym.

Czarnecki M. (2012): *Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań*, „Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 276, red. Bełz G., Cyfert S., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 162-172, wygłoszony podczas konferencji pt. „Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne trendy i przeobrażenia metod i praktyk zarządzania w przedsiębiorstwach”, która odbyła się w dniach 02-04.12.2012r. w Wojanowie

Czarnecki M. (2013): *Eksploracja i eksploatacja a wyniki firmy – przegląd literatury*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i zarządzanie”, Nr 53 (1148), red. Lewandowski J., Wyd. Politechniki Łódzkiej, s. 199-208.

Czarnecki M., Starosta A. (2013): *Kształtowanie kultury organizacyjnej w warunkach niepewności*, w: „Uwarunkowania zachowań w organizacji. Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica”, nr 282, red. Czajkowska M., Januszkiewicz K., Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M., Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, s. 235-243, wygłoszony na konferencji pt. „Zachowania organizacyjne. Uwarunkowania i kierunki ewolucji”, która odbyła się w dniach 25-27.09.2013r. w Sulejowie.

Czarnecki M. (2013): *Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się*, „Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 310, red. Olszewska B., Czarnecki M., Piwoni-Krzeszowska E., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 32-42, wygłoszony podczas konferencji pt. „Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się”, która odbyła się w dniach 10-11.11.2013r. we Wrocławiu.

Druga grupa publikacji, powstałych w trakcie pracy nad monografią oraz – w przypadku dwóch – po jej opublikowaniu, dotyczy zagadnień związanych ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa, pozostających jednak obok głównego nurtu rozważań w niej zawartych. Podejmuję w nich tematykę mającą charakter komplementarny w stosunku do nich. Najnowsza z moich publikacji: *Organisational growth problems: the construct and its empirical examination* stanowi kontynuację i rozwinięcie wątku organizacyjnych problemów wzrostu, który obszernie omawiam w monografii. Do tej grupy publikacji zaliczam:

Czarnecki M., Rajchelt M. (2014): *Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji*, „Zmiana warunkiem sukcesu. Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 359, red. Bełz G., Kacała J., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 52-63.

Czarnecki M. (2014): *Critique Of Organizational Life Cycle (OLC) Models – Throwing the Baby Out With the Bathwater? Part I*; „Przegląd Organizacji”, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, nr 12, s. 39-45, wygłoszony w trakcie konferencji pt. „Zmiana warunkiem sukcesu. Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw” która odbyła się w dniach 24-26.11.2013r. w Wojanowie.

Czarnecki M., Rajchelt M. (2014): *Umiejscowienie kontroli głównego zarządzającego jako bariera w przewyciężeniu kryzysu kontroli - studium przypadku*, w: „Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim”, red. Wachowiak P., Winch S., Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa, str. 431-442.

Czarnecki M., Starosta A. (2014): *Two Faces of Anti-crisis Management: from Definitions to Concepts*, „Management”, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, vol. 18, no. 1, s. 169-183.

Czarnecki M., Rajchelt M. (2014): *Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwyciężeniu kryzysu kontroli - studium przypadku*, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Nr 366, red. Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L., Wyd. UE we Wrocławiu, s. 88- 98.

Czarnecki, Starosta (2015): *Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku*, w: „Management Forum”, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, vol. 3, no. 2, s. 19-24.

Czarnecki M. (2015): *Critique Of Organizational Life Cycle (OLC) Models – Throwing the Baby Out With the Bathwater? Part II*, „Przegląd Organizacji”, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, nr 2, s. 42-47.

Czarnecki M. (2015): *Problemy wzrostu i organizacyjny rozwój w rosnących przedsiębiorstwach – podstawy teoretyczne konceptualnego modelu badawczego*, „Marketing i Rynek”, nr 5/2015, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 856 – 868, wygłoszony (dodatkowo wraz z wynikami badań empirycznych) podczas konferencji pt. „Od kryzysu do sukcesu w biznesie”, która odbyła się w dniach 27-29.05.2015r. w Busku Zdroju.

Czarnecki, M. (2015): *Growing Pains and Organizational Development in Growing Enterprises: Conceptual Model and Its Empirical Examination*, in: „International Journal of Economics and Management Engineering”, vol 2, no 10/2015, wygłoszony podczas konferencji „XIII International Conference on Strategic Management”, która odbyła się w dniach 08-09.10.2015r. w Osace w Japonii

Czarnecki M. (2017): *Pomiar organizacyjnego uczenia się: przegląd propozycji wybranych autorów i empiryczna weryfikacja rekomendowanego narzędzia*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1(175), Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, s. 87-101

Czarnecki M. (2017): *Organisational growth problems: the construct and its empirical examination*; publikacja uzyskała pozytywne recenzje oraz akceptację Redaktora tematycznego, ukaże się w kwartalniku „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A/2017, Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów.

Obszar 5: Rozwój kompetencji osób wykonujących zadania w wyłaniających się zawodach związanych z rozwojem nowoczesnych technologii teleinformatycznych

Obszar ten, podobnie jak obszar 3 „Rozwój regionalny”, jest pobocznym nurtem moich zainteresowań badawczych. Wynika on z podjętej przeze mnie w 2002r. współpracy międzynarodowej oraz uczestnictwem w sześciu międzynarodowych projektach o charakterze badawczo-rozwojowym, z czego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora w czterech. Projekty te miały na celu identyfikację wyłaniających się ról, funkcji i zawodów związanych z rozwojem nowoczesnych technologii teleinformatycznych, próbę opisanie wiedzy i kompetencji niezbędnych do ich wykonywania oraz zaprojektowanie szkoleń dla osób wykonujących bądź chcących podjąć pracę w tych zawodach. Kolejne projekty, w których uczestniczyłem po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, dotyczyły wyłaniających się ról, funkcji i zawodów w następujących obszarach: multimediów, Internetu, e-learningu oraz e-marketingu i e-commerce. Każdy z projektów realizowany był (jest) według podobnej procedury obejmującej: przegląd literatury przedmiotu, przeprowadzenie pogłębionych wywiadów strukturyzowanych z interesariuszami i ekspertami, przeprowadzenie badań ankietowych, opracowanie profili kompetencyjnych, poddanie ich ewaluacji przez ekspertów zewnętrznych, opracowanie modułów szkoleniowych i/lub przewodników do szkoleń²⁰, popularyzacja rezultatów projektu. Mój wkład w realizację tych projektów polegał na przeprowadzeniu badań (wywiadów oraz ankietowania) na terenie Polski, uczestnictwie w dyskusjach i spotkaniach projektowych oraz opracowaniu raportów mających charakter raportów częściowych. W przypadku trzech pierwszych projektów pełniłem także funkcję *kierownika projektu* w Polsce, zaś w przypadku czwartego pełnię dodatkowo funkcję *koordynatora konsorcjum* realizującego projekt.

²⁰ W projekcie e-Comma także przeprowadzenie szkoleń.

W latach 2005–2007 uczestniczyłem w realizacji projektu CompTrain (*Competence Needs for Formation and Training in Multimedia Jobs*) finansowanego w ramach programu Leonardo da Vinci (nr umowy: AT/05/C/F/RF-82101) przez konsorcjum składające się z 9 organizacji z 7 krajów (w tym przez UE we Wrocławiu). W projekcie tym, poza wkładem merytorycznym, pełniłem funkcję *kierownika projektu* w Polsce. Promowałem też rezultaty projektu na terenie Polski.

W latach 2009 – 2012 uczestniczyłem w realizacji projektu ProInterNet, finansowanego w ramach programu Leonardo da Vinci (nr umowy: 2009-2204/001-001) realizowanego przez konsorcjum, w którego skład wchodziło 10 organizacji z 6 krajów (w tym przez UE we Wrocławiu). W projekcie tym realizowałem takie same zadania i pełniłem takie same funkcje, jak w opisywanym powyżej projekcie CompTrain.

W latach 2013-2015 uczestniczyłem w realizacji projektu eVirtue (*European Credit Transfer System for Vocational Education and Training for Virtual Learning Professions*), finansowanego w ramach programu Leonardo da Vinci, Transfer of Innovation: ECVET for transparency and recognition of learning outcomes and qualifications, (numer umowy: 2013-1-PL1-LEO05-37880) realizowanego przez konsorcjum składającego się z 6 organizacji z 6 krajów (w tym przez UE we Wrocławiu). W projekcie tym realizowałem zadania i pełniłem funkcje takie same jak w opisywanych powyżej projektach, dodatkowo promowałem też rezultaty projektu za granicą. W jego ramach zostały także opracowane 4 rozdziały w monografii, których byłem współautorem w 50%. Zostały one przygotowane na konferencję pt. „International Congress on Education, Innovation and Learning Technologies”, która odbyła się w dniach 21-23.09.2015r. w Granadzie (Hiszpania), w trakcie której wszystkie zostały wygłoszone, następnie zaś opublikowane w wersji elektronicznej jako rozdziały w monografii.

Matyja M.,Czarnecki M (2015): *What has the e-Virtue project achieved?* in: „International Congress on Education, Innovation and Learning Technologies. Conference Proceedings”, edited by: ScienceKNOW Conferences C.B.

Matyja M.,Czarnecki M (2015): *Virtual learning role profiles* in: „International Congress on Education, Innovation and Learning Technologies. Conference Proceedings”, edited by: ScienceKNOW Conferences C.B.

Matyja M.,Czarnecki M (2015): *How to educate a virtual learning specialist in Europe? The brief description of training guidelines* in: „International Congress on Education, Innovation and Learning Technologies. Conference Proceedings”, edited by: ScienceKNOW Conferences C.B.

Matyja M.,Czarnecki M (2015): *Skills and competences needed for virtual learning professions. Research report* in: „International Congress on Education, Innovation and Learning Technologies. Conference Proceedings”, edited by: ScienceKNOW Conferences C.B.

Od roku 2015 do chwili obecnej uczestniczę w realizacji projektu eComma (*Identification and definition of emerging eCommerce and Online-Marketing job profiles in line with the ICT sector-specific eCompetence Framework and the EQF and development of ECVET based training curricula for these jobs*), realizowanego przez konsorcjum składające się z 6 organizacji z 5 krajów, finansowanego przez Komisję Europejską w ramach programu Erasmus+ (Cooperation for Innovation and the Exchange of Good Practices, Strategic Partnerships for vocational education and training; numer umowy: 2015-1-PL01-KA202-016959). Projekt realizowany będzie do sierpnia 2018 roku. W projekcie tym, poza uczestnictwem merytorycznym, pełnię funkcję *kierownika projektu* w Polsce oraz *koordynatora konsorcjum*.

5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej.

Dokonując podsumowania mojego dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej od momentu uzyskania stopnia naukowego doktora, pragnę podkreślić, że:

1. Jestem autorem bądź współautorem 36 publikacji, a w szczególności:
 - autorem 1 monografii, stanowiącej osiągnięcie wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 3 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy, poz. 882);
 - autorem 4 i współautorem 7 rozdziałów w monografiach bądź recenzowanych opracowaniach zbiorowych (w tym 5 w języku angielskim);
 - autorem 19 i współautorem 5 publikacji naukowych w czasopismach, pracach i zeszytach naukowych (w tym 4 w języku angielskim).
2. Jestem współredaktorem 1 monografii.
3. Brałem udział w realizacji 15 projektów naukowo-badawczych, w tym:
 - kierowałem 3, a obecnie jestem *kierownikiem* kolejnego projektu międzynarodowego, w którym pełnię dodatkowo funkcję *koordynatora projektu*;
 - byłem *wykonawcą* 2 badań własnych finansowanych ze środków UE we Wrocławiu;
 - byłem *współwykonawcą* 2 wieloletnich projektów finansowanych ze środków statutowych UE we Wrocławiu;
 - byłem *głównym wykonawcą* projektu badawczego finansowanego ze środków NCN.
4. Uczestniczyłem w 22 konferencjach naukowych o zasięgu ogólnokrajowym i międzynarodowym, podczas których 16 razy prezentowałem koncepcje i wyniki swoich badań, a także prowadziłem jedną z sesji.
5. Uczestniczyłem w 3 konferencjach nie mających charakteru naukowego, wydarzeniach oraz targach branżowych w kraju i za granicą, podczas których prezentowałem rezultaty projektów naukowo-badawczych, w realizacji których uczestniczyłem.
6. Recenzowałem artykuły na 2 konferencje naukowe oraz w ramach projektu e-DolnySlask.
7. Jestem autorem 5 oraz współautorem 2 prac naukowo-badawczych zastosowanych w praktyce.

Ponadto w 2009 roku postanowieniem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej zostałem odznaczony Medalem Brązowym za Długoletnią Służbę (dawniej: Brązowy Krzyż Zasługi), a za osiągnięcia naukowe otrzymałem nagrody Rektora UE we Wrocławiu:

indywidualną II stopnia w roku 2015,
indywidualną I stopnia w roku 2016.

Szczegóły dotyczące przedstawionego powyżej dorobku naukowego, a także osiągnięcia dydaktyczne i popularyzatorskie, przedstawiam w załącznikach do niniejszego autoreferatu.

6. Plan dalszego rozwoju naukowego

W trakcie dalszej pracy chciałbym kontynuować większość wątków podjętych w ramach opisanych przeze mnie obszarów badawczych nr 4 i 5. **W ramach obszaru nr 4**, podejmę kroki mające na celu rozpowszechnianie wyników moich badań na arenie międzynarodowej, przede wszystkim poprzez publikacje w czasopismach zagranicznych indeksowanych w bazie Web of Science oraz na liście JCR. W moich planach znajduje się także opracowanie publikacji szczegółowo opisujących etapy tworzenia skal do pomiaru pięciu wymiarów organizacyjnego rozwoju, prezentujących m.in. wszystkie pozycje kwestionariuszowe na etapie przeglądu literatury oraz wywiadów z menadżerami oraz ich selekcję na kolejnych etapach procedury badawczej (pięć publikacji). Chciałbym także opublikować artykuły dotyczące metody badania opinii sędziów kompetentnych oraz ankietowych badań retrospektywnych. Publikacje dotyczące tych obszarów są niezwykle rzadkie w literaturze dotyczącej nie tylko nauk

o zarządzaniu, ale także psychologii i statystyki. W monografii wskazałem także na obszary prowadzenia dalszych analiz (s. 203), w ramach których widzę dalszą swoją aktywność naukową. **W ramach obszaru nr 5**, będę kontynuował realizację projektu eComma. Obecnie jego realizacja znajduje się na etapie opracowywania raportów z przeprowadzonych badań jakościowych oraz ankietowych. W kolejnych krokach odbędą się szkolenia dla osób zamierzających wykonywać zawody będące przedmiotem zainteresowania projektu oraz popularyzacja jego rezultatów, m.in. poprzez publikacje w czasopismach naukowych oraz prezentacje podczas konferencji. W dalszej przyszłości, być może podejmę próbę integracji niektórych wątków z obszarów badawczych nr 4 i 5. Technologie cyfrowe stanowią ważny czynnik wpływający na projekt organizacji (Comombo, Delmastro 2008), a ich wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami nieustannie rośnie w stopniu prowadzącym wręcz do realnej zmiany filozofii zarządzania (Ghoshal, Gratton 2002).

Z poważaniem,

Handwritten signature of Mariusz Głowacki in blue ink.

Wrocław, dn. 15.05.2017r.