
Wstęp

Wzrost jest jednym z najczęściej wymienianych celów strategicznych przedsiębiorstw (Flamholtz, Randle 2012). Jest utożsamiany z sukcesem, uważa się go za warunek konieczny do utrzymania się na rynku (Low, MacMillan 1988). Zainteresowani wzrostem są nie tylko właściciele przedsiębiorstw, lecz także menadżerowie i pracownicy w nich zatrudnieni (Shane, Venkataraman 2000; Wiklund i in. 2003b). Rosnące przedsiębiorstwa oferują zazwyczaj lepsze możliwości uzyskiwania atrakcyjnych wynagrodzeń, awansów, rozwoju kompetencji zawodowych, realizowania ambicji itd. (Goold 1999). Wzrostem przedsiębiorstw zainteresowane są także społeczności i władze na wszystkich szczeblach. Rosnące firmy oznaczają zwykle wyższe wpływy z podatków, mają znaczący udział w tworzeniu nowych miejsc pracy oraz przyczyniają się do wzrostu gospodarczego regionów i krajów (Henrekson, Johansson 2010). Jednym z celów polityki gospodarczej wskazanym przez Komisję Europejską jest więc zwiększenie odsetka rosnących firm (European Commission 2010).

Pomimo tego, że wzrost jest tak ważny dla przedsiębiorców, menadżerów, pracowników, lokalnych społeczności, gospodarek jako całości oraz że jest jednym z głównych obszarów zainteresowania zarządzania strategicznego od początku istnienia tej dyscypliny (Ansoff 1957; Penrose 1959), relatywnie mało o nim wiadomo (Leitch i in. 2010). Literatura dotycząca wzrostu jest obszerna, ale fragmentaryczna, a postęp nauk o zarządzaniu w tej dziedzinie bardzo powolny (Shepherd, Wiklund 2009). Ciekawe, że samej konceptualizacji wzrostu poświęcono stosunkowo niewiele uwagi i ciągle brakuje zgody w zasadniczej kwestii: czym w ogóle jest wzrost przedsiębiorstwa (Wiklund i in. 2009).

Wzrostowi przedsiębiorstwa powinien towarzyszyć jego rozwój (Penrose 1959; Phelps i in. 2007; Skalik 2012). Pojęcia te są na tyle silnie powiązane, że często traktuje się je jako synonimy (Krupski 1999). Jest to związane zarówno z określeniem w literaturze anglojęzycznej wzrostu i rozwoju tym samym terminem *growth* (Davidsson i in. 2005), jak i z faktem, że jeśli wzrostowi nie towarzyszy rozwój, stosowane rozwiązania organizacyjne nie nadążają za rosnącym stopniem złożoności coraz większego przedsiębiorstwa (Penrose 1959; Hambrick, Cosier 1986; Chandler i in. 2009). Brak rozwiązania tego problemu przejawia się zwykle wystąpieniem takich zjawisk, jak obniżenie komfortu pracy, rosnące napięcia, pogarszająca się atmosfera itd. (Abetti 2001; Bratnicki i in. 2012; Flamholtz, Randle 2012). Można oczekiwać, że zjawiska te będą miały negatywny wpływ na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa oraz ograniczą możliwości dalszego wzrostu (Bratnicki, Butrym 2010). Brak odpowiedniej reakcji na wyzwania związane ze wzrostem, polegającej na profesjonalizacji zarządzania, w dłuższej perspektywie skutkować będzie nie tylko występowaniem poważnych dysfunkcji organizacyjnych, ale również osiąganiem przez nie natężeń charakterystycznych dla kryzysów, nierzadko kończących się bankructwami firm uznawanych dotąd za symbole sukcesu (Probst, Raisch 2005).

Zagadnienia związane z rozwojem przedsiębiorstw, podobnie jak z ich wzrostem, należą do najistotniejszych obszarów zainteresowania nauk o zarządzaniu. Tematyka dotycząca przyczyn i skutków rozwoju wciąż stanowi duże wyzwanie dla badaczy. Wielość podejść, definicji, operacjonalizacji, a nawet klasyfikacji nurtów literatury dotyczącej rozwoju jest jeszcze większa niż w przypadku wzrostu. Już sama konceptualizacja rozwoju przedsiębiorstwa sprawia bardzo wiele problemów. Można do niego podejść z perspektywy otoczenia, postrzegając rozwój przedsiębiorstwa przez pryzmat zewnętrznych oznak, takich jak poszerzenie asortymentu, poprawa jakości produktów/usług, wprowadzenie do sprzedaży nowych produktów/usług, utworzenie nowych kanałów dystrybucji itd. Zgodnie z innym podejściem uznaje się, że rozwój przedsiębiorstwa ma miejsce wtedy, gdy wymienionym zjawiskom towarzyszy polepszanie się wyników firmy (Wyrwicka 2003). Z kolei badacze, których uwaga kieruje się ku wnętrzu przedsiębiorstwa, zwracają uwagę na rozwój zasobów. Może on być rozumiany w różny sposób: od rozwoju zasobów materialnych, poprzez rozwój organizacyjnych rutyn i kompetencji kadry, po rozwój zdolności i umiejętności przedsiębiorstwa (Kaleta 2010; Flamholtz, Randle 2012). Minęły dwie dekady, od kiedy zwrócono uwagę, że rozwój zasobów to za mało dla zapewnienia i utrzymania korzystnej pozycji konkurencyjnej. Zmianom

powinny również podlegać sposoby konfiguracji zasobów (podejście *dynamic capabilities*) (Teece i in. 1997; Eisenhardt, Martin 2000; Bratnicki 2008).

Badacze poszukują odpowiedzi na pytanie o przyczyny tego, że jedne firmy się zmieniają i rozwijają, podczas gdy inne nie (Gilbert i in. 2006). Wykorzystują w tym celu analizy na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i otoczenia (Wiklund i in. 2009; Chandler i in. 2009). Interesują się także samym procesem rozwoju: jak organizacje się rozwijają? Co się z nimi dzieje podczas rozwoju? Jakie są jego skutki? (wpływ rozwoju na wyniki przedsiębiorstw, na ich pozycję konkurencyjną, możliwości dalszego wzrostu itd.). Dorobek nauk o zarządzaniu w tym obszarze pod względem ilościowym jest obszerny (Garnsey i in. 2006; Davidsson i in. 2009), jednak pod względem jakościowym ocena ta wygląda mniej korzystnie. Stosunkowo niedawno Pettigrew i in. (2001) wyrazili opinię, że nie straciła aktualności ocena Kahna (1974) na temat stanu wiedzy w zakresie zmian i rozwoju organizacji, zawarta w następującym stwierdzeniu: „kilka teoretycznych propozycji, mało rozwojowych, kilka porad powtarzanych bez przytaczania dowodów [...], trochę obserwacji empirycznych cytowanych bez rozwinięcia” (Kahn 1974, za: Pettigrew i in. 2001, s. 697). Po upływie kilkunastu lat od momentu sformułowania tej opinii jej podtrzymanie należałoby uznać za zbyt radykalne. Prawdą jest jednak, że większość publikacji dotyczących wymienionych obszarów charakteryzuje się wysokim stopniem ogólności, a wiedza pozostaje fragmentaryczna, rozproszona oraz zawiera wiele luk.

W wymiarze teoretycznym można wskazać, że pomimo funkcjonowania w literaturze przedmiotu pojęć *rozwój organizacyjny*, *problemy wzrostu* czy *kryzysy wzrostu*, brakuje ich konceptualizacji i operacjonalizacji. W niewielkim stopniu rozpoznana jest też tematyka czynników determinujących występowanie organizacyjnego rozwoju. W wymiarze empirycznym brakuje badań ilościowych dotyczących wpływu wzrostu na występowanie organizacyjnego rozwoju oraz na problemy związane ze wzrostem. Publikacje poruszające zagadnienia organizacyjnego rozwoju, jego determinant oraz problemów związanych ze wzrostem mają charakter konceptualny, można się też spotkać z opisami pojedynczych przypadków oraz z publikacjami opisującymi obserwacje i doświadczenia autorów uzyskane podczas realizacji projektów szkoleniowych i doradczych. Brakuje badań ilościowych na temat wpływu organizacyjnego rozwoju i problemów związanych ze wzrostem na efektywność finansową przedsiębiorstw. W wymiarze metodycznym wskazać można natomiast na brak narzędzi do diagnozowania organizacyjnego rozwoju i problemów związanych ze wzrostem.

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 dyskusję, która nie została dokończona¹. 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 szczegółowe cele.

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.
- 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.

¹ Z recenzji wydawniczej prof. zw. dr. hab. S. Cyferta.

Cel praktyczny:

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

Podstawą do dalszych rozważań jest przekonanie, że wzrost przedsiębiorstwa może doprowadzać do występowania organizacyjnych problemów wzrostu (Abetti 2001; Bratnicki i in. 2012), o ile nie towarzyszy mu rozwój organizacyjny, będący właściwą reakcją na rosnącą złożoność przedsiębiorstw powiększających swoje rozmiary (Kaleta 2010; Flamholtz, Randle 2012). Założono również, że nie jest kwestią przypadku, że jedne przedsiębiorstwa rozwijają się, podczas gdy inne nie (Chandler 1992; Davidsson i in. 2005). Istnieją więc cechy przedsiębiorstw mające wpływ na występowanie organizacyjnego rozwoju lub w przypadku jego braku – organizacyjnych problemów związanych ze wzrostem. Przyjęto także, iż rozwój organizacyjny wpływa w sposób dodatni na efektywność finansową przedsiębiorstwa, natomiast nasilające się problemy związane ze wzrostem wpływają na nią w sposób ujemny² (Man i in. 2002; Maranto-Vargas, Rangel 2007; Bratnicki, Butrym 2010; Flamholtz, Randle 2012).

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury oraz wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami i menadżerami, postawiono następujące hipotezy badawcze, które zostały poddane testowaniu w badaniach empirycznych:

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

² W pracy tej zdecydowano o użyciu sformułowań wskazujących na wpływ dodatni bądź ujemny, podczas gdy większość badaczy w naukach o zarządzaniu używa sformułowań o wpływie pozytywnym bądź negatywnym. Przyczyną podjęcia takiej decyzji jest fakt, że część hipotez odnosi się do koncepcji orientacji pozytywnej, w związku z czym w ich treści pojawiałyby się zwroty o pozytywnym lub negatywnym powiązaniu orientacji pozytywnej z innymi zmiennymi. Uznano, że sformułowania takie mogą mieć niekorzystny wpływ na przejrzystość hipotez. Stwierdzono także, że słowa *dodatnio* oraz *ujemnie*, o ile wartościują pewne zjawiska jako korzystne bądź niekorzystne dla organizacji, robią to w mniejszym stopniu niż zwroty *pozytywnie* oraz *negatywnie*. Uniknięcie wartościowania wydaje się szczególnie ważne w kontekście treści hipotez dotyczących nasilenia organizacyjnych problemów wzrostu. Występowanie czynników rozwoju wpływa na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu w sposób ujemny (tzn. wpływają one na zmniejszenie organizacyjnych problemów wzrostu), co należy rozumieć jako zjawisko korzystne i pożądane, a więc oceniane w sposób *pozytywny* w organizacji. Uznano więc, że lepiej sformułować hipotezy z użyciem sformułowań o dodatnich (lub ujemnych) zależnościach. Warto wskazać, że w literaturze przedmiotu nie znaleziono wytycznych dotyczących używania sformułowań wskazujących na wpływ dodatni/ujemny czy odpowiednio pozytywny/negatywny (Aczel 2000; Nachmias, Nachmias 2001; Churchill 2002; Sztumski 2005, Czakon (red.) 2013, Rószkiewicz i in. 2013; Bryman, Bell 2015). Warto jednak dodać, że W. Dyduch (2013), podając przykłady poprawnie sformułowanych hipotez, w jednej z nich używa sformułowania o dodatnim powiązaniu przedsiębiorczości organizacyjnej z efektywnością.

- 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.

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

W rozdziale pierwszym przedstawiono problematykę związaną ze wzrostem przedsiębiorstw. Omówiono w nim podejścia do definiowania wzrostu i przedsiębiorstw wzrostowych. Wskazano na znaczenie wzrostu dla przetrwania i wyników firm, dobrobytu pracowników i menadżerów w nich zatrudnionych, społeczności lokalnych oraz gospodarki. Zawiera on także przegląd literatury przedmiotu w zakresie wskaźników wzrostu.

W rozdziale drugim poruszono tematykę czynników powodujących wzrost przedsiębiorstw oraz problemów i wyzwań związanych z nim. Omówiono podstawowe kwestie dotyczące przyczyn, dla których przedsiębiorstwa rosną, oraz okoliczności utrudniające bądź uniemożliwiające wzrost. Przedstawiono konceptualizację organizacyjnych problemów wzrostu, które mogą prowadzić do poważnych kryzysów w przedsiębiorstwie. W treści rozdziału ponownie odniesiono się do wpływu wzrostu na wyniki przedsiębiorstw, wskazując tym razem na możliwość wystąpienia dla nich negatywnych skutków wzrostu, następnie zaś przedstawiono koncepcję wzrostu zrównoważonego.

W rozdziale trzecim ukazano zagadnienia związane z rozwojem przedsiębiorstw. Wskazano na powiązania pomiędzy wzrostem a rozwojem. Przedsta-

wiono klasyfikację nurtów występujących w bogatej ilościowo, lecz rozproszonej i fragmentarycznej literaturze dotyczącej wzrostu i rozwoju. Poruszono kwestię różnic pomiędzy organizacjami małymi a dużymi, wskazując na długą i trudną drogę zmian organizacyjnych koniecznych w tych przedsiębiorstwach, które chcą rosnąć. Zaprezentowano konceptualizację pojęcia rozwoju organizacyjnego jako konstrukt składającego się z pięciu wymiarów: rozwoju procesów, struktur organizacyjnych, systemów operacyjnych, systemów zarządzania oraz kultury organizacyjnej. Wskazano, na czym polega rozwój każdego z nich.

Rozdział czwarty poświęcono czynnikom rozwoju. Lista możliwych czynników rozwoju przedstawianych w literaturze dotyczącej zarządzania jest niezwykle obszerna. Wskazano na wielość podejść w poszukiwaniu przyczyn tego, że jedne firmy potrafią dokonać wewnętrznych zmian w odpowiedzi na wyzwania powodowane przez wzrost, podczas gdy inne nie. Przedstawiono koncepcje zarządzania, które mogą mieć wpływ na występowanie organizacyjnego rozwoju wraz z przesłankami wskazującymi na jego istnienie. Zdecydowano się na wybór do modelu badawczego trzech zoperacjonalizowanych w literaturze przedmiotu konstruktywów: zdolności do organizacyjnego uczenia się, orientacji pozytywnej oraz czynników wysokiej efektywności. Omówiono także koncepcję samoorganizacji, która może wyjaśniać efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sytuacji braku organizacyjnego rozwoju.

Rozdział piąty zawiera omówienie metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Przedstawiono w nim teoretyczny model zależności między zmiennymi oraz odniesiono go do uznanych w naukach o zarządzaniu koncepcji. Omówiono procedurę badawczą, obejmującą przegląd literatury, wywiady z przedsiębiorcami i menadżerami, konsultacje w środowisku naukowym, badanie opinii sędziów kompetentnych, badanie pilotażowe oraz badanie właściwe. Wskazano na użyte metody analizy statystycznej. Następnie uzasadniono kryteria doboru próby badawczej, wyboru okresu podlegającego badaniu oraz doboru respondentów. W kolejnym podrozdziale opisano etapy tworzenia skal do pomiaru rozwoju organizacyjnego oraz organizacyjnych problemów wzrostu.

W rozdziale szóstym przedstawiono ocenę poziomu badanych zmiennych. Następnie omówiono wyniki testowania hipotez badawczych. Wskazano na wyzwania związane z przeprowadzaniem badań retrospektywnych za pomocą metody kwestionariuszowej. Opisano także wyniki przeprowadzenia nieplanowanego wcześniej badania na próbie kontrolnej, mającego na celu wstępne wyjaśnienie prawdopodobnych przyczyn braku uzyskania dowodów na występowanie niektórych z zakładanych zależności.

W zakończeniu pracy oceniono stopień osiągnięcia zamierzonych celów oraz przedstawiono bilans weryfikacji hipotez badawczych. Omówiono uzyskane wyniki badań oraz dokonano ich interpretacji. Ukazano zweryfikowany model zależności pomiędzy zmiennymi. Wskazano na implikacje badań dla teorii oraz praktyki zarządzania. Pracę zwieńczono omówieniem ograniczeń przeprowadzonych badań i wskazaniem potencjalnych kierunków badań w przyszłości.