

**PRACE NAUKOWE**

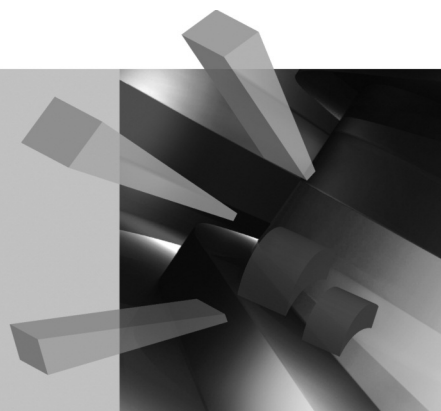
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Jan Skalik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ODDZIAŁYWANIE ZORGANIZOWANYCH SIŁ SPOŁECZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA NA JEGO WZROST I ROZWÓJ

---

**Streszczenie:** Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa jest wynikiem oddziaływania wielu sił o zewnętrznym i wewnętrznym charakterze. Jedną z nich są zorganizowane siły społeczne reprezentowane przez związki zawodowe. W artykule przedstawiono ich wpływ na procesy rozwojowe zachodzące w organizacji gospodarczej. Mechanizm tego wpływu został pokazany w konwencji gry społecznej prowadzonej w przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** wzrost przedsiębiorstwa, rozwój przedsiębiorstwa, zorganizowane siły społeczne przedsiębiorstwa, zachowania prorozwojowe pracowników, Pozytywny Potencjał Organizacji.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jest przestrzenią, w której dochodzi do konfrontacji i swoistej gry, w której uczestniczą jego zewnątrzni i wewnątrzni interesariusze. Ostateczny jej wynik demonstruje się w postaci wartości dostarczanych klientom i korzyści indywidualnych osiąganych przez poszczególnych graczy. Przedsiębiorstwo jako odrębny byt dąży do maksymalizacji własnych korzyści oraz maksymalnego przedłużenia swojej egzystencji przez zapewnienie stałego wzrostu i rozwoju. Jest w związku z tym zainteresowane, aby wynik gry prowadzonej przez jego zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy sprzyjał zwiększeniu jego potencjału koniecznego do osiągnięcia zamierzonych celów i obecności na rynku. Subtelny, a zarazem złożony charakter ma gra wewnętrznych sił społecznych reprezentowanych przez pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych z perspektywy zarówno pojedynczych relacji, jak i zbiorowych zorganizowanych oddziaływań poszczególnych grup, a także całej populacji zatrudnionych. Wynik wewnętrznej gry ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczej. Stąd też głównym przesłaniem tej publikacji jest identyfikacja istoty i mechanizmów oddziaływania sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój oraz ujawnienie ich znaczenia dla przebiegu i skutków zmian transformacyjnych zachodzących w polskiej gospodarce.

## 2. Gra sił społecznych w organizacji gospodarczej

Siły społeczne w przedsiębiorstwie są reprezentowane przez tę część zatrudnionych, która nie wchodzi w skład naczelnego kierownictwa i ma możliwość wywierania bezpośredniego wpływu na wyniki funkcjonowania całej organizacji gospodarczej. Wpływ ten jest wywierany przez zachowania i rezultaty pracy pojedynczych osób, jak również zespołów pracowniczych. W małych przedsiębiorstwach siły społeczne nie mają zorganizowanego charakteru, a ich oddziaływanie przyjmuje postać prostych relacji występujących między właścicielem firmy a poszczególnymi pracownikami. Siła oddziaływania zatrudnionych na decyzje podejmowane przez przedsiębiorców jest tu niewielka, a możliwość spełnienia oczekiwań pracowniczych leży w wyłącznej gestii pracodawców. W dużych przedsiębiorstwach siły społeczne mają zorganizowany charakter i większą siłę oddziaływania, którą zawdzięczają instytucjonalnym, a zarazem przedstawicielskim formom partycypacji decyzyjnej, do których zalicza się związki zawodowe, rady nadzorcze czy też rady pracownicze [Borkowska 1994, s. 4]. Siły społeczne w przedsiębiorstwie są jedną z grup interesów, które wpływają na warunki i rezultaty jego funkcjonowania. Grupy te są zaliczane do tzw. interesariuszy wewnętrznych organizacji. Według niektórych autorów określa się ich mianem interesariuszy podstawowych (*primary stakeholders*) ze względu na dużą siłę wpływu, jaką mają [Freman, Harrson, Wicks 2007, s. 6-7], i lokuje się ich w zbiorze kluczowych grup interesu, takich jak: klienci, dostawcy czy instytucje finansowe. Interesariusze przedsiębiorstwa to osoby lub grupy osób, które mogą wpływać na osiągnięcie jego celów lub są zainteresowane ich realizacją. Są podmiotami mającymi różne cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Różnorodność ta jest siłą motoryczną uruchamiającą mechanizmy gry, która zachodzi między zarządzającymi przedsiębiorstwem a jej interesariuszami. Jej prowadzenie w układzie: siły społeczne–zarząd przedsiębiorstwa może wynikać z rozbieżności celów i oczekiwań wymienionych graczy lub ich dążenia do maksymalizacji własnych korzyści często kosztem drugiej strony. Rozbieżność ta jest wyraźna. Głównym celem pracowników jest zapewnienie wysokiego poziomu jakości życia zarówno w organizacji, jak i w przestrzeni prywatnej, spełnienia zawodowego oraz satysfakcjonującego wynagrodzenia. Wśród oczekiwań pracowniczych znajdują się również: zadowolenie z pracy, możliwość rozwoju, wywiązywanie się ze zobowiązań wobec pracowników, dostarczanie przez pracodawcę pełnych i rzetelnych informacji, dobre warunki pracy oraz sprawne zarządzanie firmą. Potwierdzają to wyniki badań wielu autorów [Adamczyk 2009, s. 87-88]. Główne cele i oczekiwania właścicieli oraz akcjonariuszy, które muszą być również respektowane przez menedżerów, są odmienne. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest w tym przypadku głównym celem, któremu podporządkowane są oczekiwania różnej natury, wśród których wymienia się najczęściej: maksymalizację wartości akcji, przestrzeganie ładu korporacyjnego, wzmocnienie wizerunku firmy. Oprócz tego akcjonariusze oczekują kompetentnego zarządzania. Interpretacja zachowań sił społecznych przedsiębiorstwa w konwencji gry umożli-



wia ich ukierunkowanie zgodnie z wolą zarządzających oraz zapobieganie wystąpieniu niekorzystnych zdarzeń z punktu widzenia interesów organizacji jako całości dążącej do wzrostu i rozwoju. Konieczne jest w związku z tym stosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem reguł obowiązujących w organizacjach postrzeganych w konwencji analogii do gry. Sprowadza się to zwykle do respektowania czterech założeń [Obłój 1986, s. 126-129]:

- organizacja jest sztuczną konstrukcją społeczną, którą tworzą autonomiczni uczestnicy,
- cele uczestników organizacji są różne i niesprowadzalne do wspólnego mianownika,
- zasadniczym czynnikiem integracji organizacyjnej są reguły, w ramach których autonomiczni gracze wykorzystują swoje zasoby i tworzą strategię działania,
- konflikt i zmiana stanowią siły motoryczne rozwoju organizacji.

Wszechogarniająca analogia gry pozwala wyjaśnić złożony mechanizm oddziaływania sił społecznych na procesy rozwojowe przedsiębiorstwa, które ściśle związane są występowaniem konfliktów i zmian.

### **3. Oddziaływanie gry sił społecznych na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa**

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa jest kategorią celową, która nabiera priorytetowego charakteru w organizacjach gospodarczych, które nie są zagrożone utratą bytu. Zdaniem niektórych autorów [Lichtarski 1997, s. 47] głównym celem każdej organizacji, bez względu na jej charakter i typ działalności, jest istnienie. Przetrwanie w konkurującym otoczeniu jest w związku z tym równoznaczne z rozwojem jednostek gospodarczych, często utożsamianym z ich wzrostem. Autor tej publikacji skłania się w kierunku uznania poglądu, że wzrost przedsiębiorstwa jest kategorią ilościową, ściśle związaną ze zwiększeniem jego zasobów i obecności na rynku. Natomiast rozwój jest kategorią towarzyszącą wzrostowi, a jego przejawem jest wprowadzanie pozytywnych zmian o charakterze produktowym, technologicznym, organizacyjno-zarządczym czy rynkowym. Pomimo że wzrost i rozwój zachowują swoją znaczeniową odrębność, to w sensie realnym występuje między nimi współzależność. Uwarunkowania wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa mają różnorodny charakter. Biorąc pod uwagę źródła ich występowania, można mówić o ich zewnętrznym lub wewnętrznym rodowodzie. O ile wzrost zewnętrzny bazuje na współdziałaniu z innymi podmiotami gospodarczymi, o tyle jego wewnętrzna postać jest ściśle związana z poziomem i stopniem wykorzystania posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych. Kluczową rolę w tym przypadku odgrywają zasoby niematerialne, a zwłaszcza ta ich część, która związana jest z szeroko rozumianymi kompetencjami (wiedza, zdolności innowacyjne w zakresie produktów i procesów, zdolności integracyjne, przywództwo) oraz kulturą organizacyjną panującą w przedsiębior-

stwie. Rozpatrywane w tej publikacji oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, postrzegane w konwencji gry, jest ściśle związane z koncepcją Pozytywnego Potencjału Organizacji [Stankiewicz 2010, s. 45]. U jej podstaw leży założenie, że kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce każdej organizacji są zachowania jej pracowników, które pozostają we współzależności z innymi zgromadzonymi w niej zasobami. Przy czym zależność ta ma dwustronny charakter. Zachowania pracowników mogą stymulować pozyskiwanie i rozwijanie określonych zasobów, z drugiej zaś strony istniejący ich stan może te zachowania kształtować. Ich wystąpienie może być przejawem prowadzonej w organizacji gry, mającej wpływ na tę część zasobów niematerialnych, która dotyczy zarówno kapitału relacyjnego, jak i zasobów kompetencyjnych. Zachowania te mogą mieć spontaniczny i indywidualny charakter bądź też przyjmować postać zorganizowaną, inspirowaną np. przez związki zawodowe. Wówczas mamy do czynienia ze zorganizowanymi siłami społecznymi w przedsiębiorstwie. Prorozwojowe zachowania pracowników postrzegane w indywidualnym wymiarze mają liczny i zróżnicowany charakter. Mogą dotyczyć: innowacyjności, wydajności pracy, poziomu jakości, satysfakcji pracowników, satysfakcji klientów i wizerunku przedsiębiorstwa. Jak wynika z przeprowadzonych badań, najsilniejszy wpływ na rozwój firmy mają zachowania pracowników dotyczące jej klientów [Stankiewicz 2010, s. 143]. Jeżeli pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy, a swoje działania podporządkowują poprawie ich satysfakcji, to dzięki temu zwiększają nie tylko ich liczbę i lojalność, ale przynoszą dodatkowe korzyści wynikające ze wzrostu renomy firmy. Również ogromną siłę wpływu na jej rozwój stwierdzono w odniesieniu do zachowania polegającego na kreatywnym rozwiązywaniu napotkanych problemów, gdyż rutynowe podejście do ich rozwiązywania może spowodować zaniedbanie potencjalnych punktów rozwojowych. Pracownicy mający świadomość mechanizmów oddziaływania ich zachowań na rozwój przedsiębiorstwa mogą je wykorzystywać w ramach prowadzonej przez siebie gry do własnych celów. Stąd też w systemie zarządzania zasobami ludzkimi ważną rolę odgrywają metody i praktyki aktywizowania indywidualnych prorozwojowych zachowań stosowane w procesie motywowania pracowników. Zachowania te znajdują się również pod wpływem zorganizowanych sił społecznych, których uosobieniem są związki zawodowe. Mogą one kształtować indywidualne zachowania pracowników, traktując je jako narzędzie realizacji własnej polityki, nie zawsze zgodnej z żywotnymi interesami przedsiębiorstwa. Przekładem tego może być wykorzystanie akcji strajkowych w przedsiębiorstwach zagrożonych kryzysem do wymuszonej realizacji pakietów socjalnych. Rola związków zawodowych jest zwykle kojarzona z obroną interesów pracowniczych. Jednak ich umocowanie prawne daje większe możliwości oddziaływania, których skutki wykraczają daleko poza obszar obrony praw pracowniczych i mogą mieć decydujący wpływ nie tylko na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, ale również na jego przetrwanie w sytuacjach kryzysowych. Potwierdzają to zachowania związków zawodowych towarzyszące

przemianom transformacyjnym zachodzącym w polskich przedsiębiorstwach. Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa może mieć konstruktywny lub destrukcyjny charakter. Konstruktywne oddziaływanie polega na sytuacyjnym podejściu w zakresie egzekwowania praw pracowniczych i realizacji w związku z tym prerogatyw związkowych oraz wspieraniu partycypacji pracowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Destrukcyjne oddziaływanie jest przeciwieństwem tych zachowań i wiąże się z bezwzględnym egzekwowaniem posiadanych uprawnień, którym towarzyszy zastępowanie łagodnych form wywierania wpływu (np. negocjacji) formą ostateczną, jaką są strajki. Szczególnie pozytywny wpływ na rozwój i wzrost przedsiębiorstwa ma partycypacja pracownicza w zarządzaniu, która polega na współuczestnictwie wykonawców w podejmowaniu decyzji, przy czym jego wystąpienie jest następstwem stosunku pracy. Partycypacja pracownicza wzmacnia prorozwojowe zachowania, gdyż sprzyja zaspokojeniu potrzeb samorealizacji, uznania, podejmowaniu odpowiedzialności i jest formą upodmiotowienia człowieka w organizacji. Jednak zakres jej występowania jest pochodną opcji politycznej, którą reprezentują zorganizowane siły społeczne przedsiębiorstwa. Związki zawodowe o zabarwieniu socjaldemokratycznym z dużą aprobatą odnoszą się do współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu [Mendel 2001, s. 75]. Natomiast te, które reprezentują poglądy lewicowe, są mu przeciwne, gdyż wyznają pogląd, że partycypacja pracownicza kłóci się z zasadą nieprzekraczania bariery występującej między właścicielami środków produkcji a pracownikami najemnymi.

#### **4. Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych na wzrost i rozwój polskich przedsiębiorstw**

Wpływ zorganizowanych sił społecznych na procesy rozwojowe polskich przedsiębiorstw najwyraźniej zaznacza się na tle zachodzących w nich zmian o charakterze transformacyjnym oraz procesów związanych z podziałem wygospodarowanego zysku. Oddziaływanie to potwierdza również presja związków zawodowych na utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia i posiadanych przywilejów pracowniczych oraz wzrost płac. Hamujący wpływ zorganizowanych sił społecznych na wzrost i rozwój przedsiębiorstw jest szczególnie zauważalny podczas ich prywatyzacji. Potwierdza to m.in. przykład Huty Częstochowa [Gadomski 2011, s. 15]. Konieczność realizacji unijnej dyrektywy dotyczącej zaprzestania dofinansowania hutnictwa z budżetu państwa przyspieszyła prywatyzację tego przedsiębiorstwa. Hutę przejęła ukraińska grupa ISD, a jej pracownicy dostali od inwestora pięcioletnie gwarancje zatrudnienia i jednorazową dodatkową wypłatę w kwocie od 2,5 do 3 tys. zł. Przed tym przejściem w hucie były duże przerosty zatrudnienia, zwłaszcza w administracji. Na skutek braku zamówień w połowie 2009 r. produkcja ISD Huty Częstochowa spadła o 70%. Właściciel nie mógł przeprowadzić zwolnień grupowych, bo w pakiecie socjalnym pracownicy mają zapewnione gwarancje zatrudnie-

nia do 2015 r. Skutki tej sytuacji dla położenia finansowego tego przedsiębiorstwa i jego dalszego rozwoju mają jednoznacznie negatywny charakter. Presja sił związkowych na zabezpieczenie interesów pracowniczych ujawnia się często, zanim zaczynają się negocjacje prywatyzacyjne. Jest ona realizowana za pomocą rozwiązań legislacyjnych kreowanych przez rząd, który chce zapewnić sobie poparcie związków zawodowych. Sytuacja taka miała miejsce w 2007 r. w sektorze energetycznym. Wówczas rząd, będąc pod presją związków zawodowych, podpisał „umowę społeczną”, gwarantującą zatrudnienie pracownikom tego sektora do 2018 r. W przypadku zwolnienia przed tym terminem pracownik ma otrzymać odszkodowanie w wysokości pensji, którą otrzymywałby przez cały czas pozostały do końca okresu gwarancji.

Szczególnie destrukcyjny wpływ zorganizowanych sił społecznych na zabezpieczenie procesów rozwojowych dużych przedsiębiorstw, w których skarb państwa ma swoje udziały, zauważa się podczas podziału wygoszodarowanego zysku. Jego pojawienie się rodzi żądania podwyżki wynagrodzeń zgłaszane przez związkowców. W sektorach surowcowych, a więc w przemyśle miedziowym i wydobywczym węgla kamiennego, żądania przybierają formę ostrych protestów. W przedsiębiorstwach, w których głównym właścicielem jest skarb państwa, wrażliwość na naciski związków zawodowych jest znaczna, co jest związane często z dużym ich upolitycznieniem. W przedsiębiorstwach surowcowych wzrost zyskowności produkcji nie zawsze jest wynikiem wzrostu wydajności pracy, a jego wystąpienie jest najczęściej rezultatem wzrostu cen na surowce na rynkach światowych. Wystąpienie tego wzrostu powoduje zwykle natychmiastowe wystąpienie roszczeń płacowych. Przykładem takich reakcji są żądania podwyżki płac strony związkowej w KGHM „Polska Miedź” po ogłoszeniu przez jej zarząd w 2010 r. optymistycznej prognozy wzrostu globalnej kwoty zysku ocenianej na kwotę 3,9 mld zł zamiast pierwotnie planowanej 2,9 mld zł. Presja zorganizowanych sił społecznych na wynagrodzenia ma zwykle jednokierunkowy charakter i następuje według schematu: poprawa wyniku finansowego---wzrost płac. Pogorszenie tego wyniku nie powoduje presji sił związkowych na obniżkę płac, lecz utrzymanie ich dotychczasowego poziomu. Potwierdza to sytuacja „Polskiej Miedzi” – wystąpienie straty w 2000 r., spowodowanej niskimi notowaniami cen miedzi na rynkach światowych, nie wyzwoliło związkowej inicjatywy w zakresie zmniejszenia płac. Wymuszanie wzrostu płac i ochrona przerostów zatrudnienia przez związki zawodowe są aktywnymi barierami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw również w innych sektorach. Są one zauważalne w energetyce, przemyśle paliwowym i gazowym. Utrzymanie aparatu związkowego w spółkach skarbu państwa, który te bariery uruchamia, kosztuje te przedsiębiorstwa w skali roku ok. 50 mln zł. Jest to nie tylko cena ochrony interesów pracowniczych, ale również hamowania procesów rozwojowych przedsiębiorstw, w których działają związki zawodowe.

## 5. Podsumowanie

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa jest wypadkową oddziaływania wielu sił o zewnętrznym i wewnętrznym charakterze. Jedną z nich o dominującym znaczeniu są oddziaływania zorganizowanych sił społecznych na zachowania pracowników i decyzje strategiczne podejmowane na szczeblu zarządu przedsiębiorstw. Z zaprezentowanych rozważań wynika, że:

- zorganizowane siły społeczne w dużych przedsiębiorstwach, w których udziały ma skarb państwa, działają destrukcyjnie na wzrost i rozwój przedsiębiorstw,
- wspomniane oddziaływanie przejawia się w formie roszczeń płacowych i dążeniu do utrzymania przerostów zatrudnienia,
- siła destrukcyjnego oddziaływania sił społecznych w dużym stopniu zależy od opcji politycznej, którą reprezentuje. Związki zawodowe o zabarwieniu socjaldemokratycznym ograniczają wymiar tych sił przez wykorzystanie korzyści partycypacji pracowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- wzmocnienie konstruktywnych sił wzmacniających wzrost i rozwój przedsiębiorstw może następować przez aktywizację indywidualnych zachowań rozwojowych pracowników,
- profesjonalne zarządzanie polegające na wykorzystaniu tych zachowań w procesie wzmocnienia Pozytywnego Potencjału Organizacji może przyczynić się do ograniczenia destrukcyjnych sił generowanych przez związki zawodowe.

## Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Borkowska S., *Zarządzanie partnerskie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1994, nr 2.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, London 2007.
- Gadomski W., *Drodzy (w złotych) związkowcy*, „*Gazeta Wyborcza*”, nr 150.723, 30 czerwca 2011.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2005.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Oblój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010.

## **THE IMPACT OF ORGANIZED SOCIAL FORCES OF AN ENTERPRISE ON ITS GROWTH AND DEVELOPMENT**

**Summary:** The growth and development of a company is the result of impact forces of external and internal nature. One of them are the organized social forces represented by unions. The article presents the impact on the development processes taking place in an economic organization. The mechanism of this effect was shown in the convention of the social game of a company.

**Keywords:** growth of the company, enterprise development, organized social forces, development-oriented behavior of employees, Positive Potential of the Organization.