

PRACE NAUKOWE

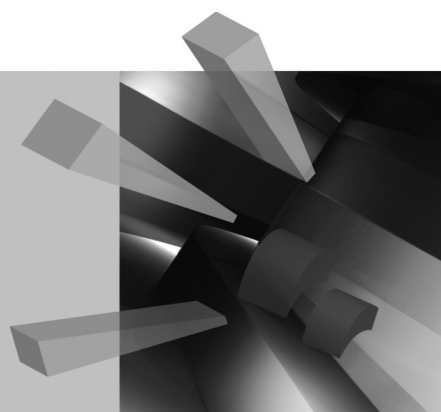
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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

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,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

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

Summaries

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

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

Joanna Mróz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTUROWE CZYNNIKI WZROSTU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule omówiono rolę aspektów kulturowych w procesie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Po przedstawieniu istoty wzrostu i rozwoju organizacji opisano kulturę zaufania i innowacyjności w kontekście omawianych zagadnień. Następnie rozpatrzono problem kultury organizacyjnej w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa oraz wpływ czynników kulturowych na relacje organizacji z otoczeniem w odniesieniu do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna, otoczenie przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa to niezbędne procesy zapewniające istnienie i przetrwanie każdej organizacji¹ w dłuższym okresie. Turbulentność i zmienność otoczenia sprawiają, że muszą być one rozpatrywane zarówno z punktu widzenia realizacji wewnętrznych funkcji przedsiębiorstw, jak i w relacji z czynnikami znajdującymi się poza organizacją. W obecnych czasach, podkreślania roli i znaczenia miękkich aspektów zarządzania w działalności każdej firmy, nie można omawiać procesu jej wzrostu i rozwoju bez ustosunkowania się do takich kwestii, jak rozwój kapitału ludzkiego, motywowanie czy kultura organizacyjna.

Dlatego też celem artykułu jest omówienie aspektów kulturowych funkcjonowania organizacji jako jednych z istotnych czynników warunkujących wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.

2. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa w ujęciu definicyjnym

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa postrzega się jako warunki *sine qua non* funkcjonowania każdej organizacji. Oba pojęcia traktuje się zazwyczaj komplementarnie [Platonoff, Sysko-Romańczuk 2011].

¹ W niniejszym artykule pojęcia organizacji i przedsiębiorstwa będą stosowane zamiennie, choć autorka zdaje sobie sprawę, że nie są one do końca tożsame.

Za podstawowe wyznaczniki wzrostu w organizacji przyjmuje się najczęściej [Kurczewska 2011]:

- wielkość obrotów,
- udział w rynku,
- rentowność,
- powodzenie wśród odbiorców,
- wielkość zatrudnienia,
- wartość aktywów,
- wielkość zysków,
- wielkość sprzedaży.

O ile wzrost ma charakter głównie ilościowy, o tyle rozwój rozpatruje się także w kategoriach jakościowych. Obejmuje on nie tylko zmiany pozytywne i wymierne (tzw. rozwój dodatni), ale także niekorzystne i niewymierne (tzw. rozwój ujemny) [Filip 2011, s. 342; Koźmiński, Jemielniak, s. 353].

J. Machaczka definiuje rozwój „jako zachodzący w czasie proces zmian”. Rozwój może być traktowany jako [Machaczka 1998, s.14]:

- likwidacja tzw. luki rozwojowej lub
- proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu.

Lukę rozwojową definiuje się jako różnicę pomiędzy potencjałem działania i potencjałem wpływu. Na potencjał działania składają się posiadane zasoby, umiejętności logistyczne i kierownicze, kultura organizacyjna. Do potencjału wpływu można natomiast zaliczyć takie czynniki, jak aspiracje efektywnościowe i kulturowe, struktura władzy, cechy przywództwa strategicznego. Lukę rozwojową można także postrzegać (za J. Tchórzewskim) jako różnicę między stanem potrzeb a stanem możliwości [Machaczka 1998, s.14].

Wielu autorów szczególną wagę przywiązuje do drugiego sposobu postrzegania rozwoju w kontekście relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Według Z. Pierścionka rozwój to skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia (...) przez wprowadzenie innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania [Pierścionek 2001, s. 11]. Także A. Stabryła definiuje rozwój jako występowanie zmian jakościowych (dotyczących nowych właściwości, reakcji, zachowań wyróżnionego systemu), ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą [Stabryła 1996, s. 9].

Teorie i koncepcje związane z rozwojem przedsiębiorstw można podzielić na kilka grup, w zależności od ich pochodzenia [Poznańska 2009, s. 178]:

- z teorii organizacji przedsiębiorstwa,
- z ekonomiki przemysłu,
- z badań nad rynkiem pracy.

Koncepcje wywodzące się z teorii organizacji za determinanty rozwoju przedsiębiorstwa przyjmują cechy strukturalne organizacji (np. wiek, wielkość). Teorie wywodzące się z ekonomiki przemysłu podkreślają, że przedsiębiorstwa dopiero

po wejściu na rynek są w stanie określić, czy ich działalność jest dochodowa, czy też powinni ją zawiesić. Ostatnia z przedstawionych grup koncentruje się na osobie przedsiębiorcy, którego cechy (m.in. takie jak wykształcenie, wiek, osobowość) wpływają na rozwój przedsiębiorstwa [Poznańska 2009, s. 178].

Występują także podejścia do rozwoju bazujące na cyklu życia organizacji, zakładające, że przedsiębiorstwo w swoim rozwoju od narodzin po schyłek przechodzi przez kilka faz. W każdej fazie po okresie wzrostu następuje kryzys, który z kolei wyzwala wzrost w kolejnym okresie. Według cyklu Greinera, po wzroście przez kreatywność następuje kryzys przywództwa, następnie wzrost przez formalizację prowadzi do kryzysu autonomii. Kolejne okresy to wzrost przez delegowanie uprawnień i związany z nim kryzys, wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji oraz wzrost przez współdziałanie [Greiner 1998, s. 55-67].

3. Kultura zaufania i innowacyjności jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa

Kulturę organizacyjną definiuje się jako pewien zbiór wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w przedsiębiorstwie, zasilany przez różnego rodzaju obrzędy, rytuały, nieformalne struktury i wzorce komunikowania się [Mullins 1993, s. 485].

Z punktu widzenia czynników kulturowych dla rozwoju organizacji (a zwłaszcza przewycięzania oporu związanego z wprowadzeniem zmian, radzenia sobie i przetrwania w sytuacjach kryzysowych [Tracy, Morin 2001] oraz budowania dobrych relacji z otoczeniem) bardzo duże znaczenie ma stworzenie kultury zaufania. „Zaufany” według *Słownika języka polskiego* to „taki, na którym można polegać, któremu się ufa, pewny” [Szymczak i in. 1998, s. 909]. Dlatego też zaufaniu przypisuje się cztery podstawowe cechy, takie jak życzliwość, uczciwość, kompetencje i przewidywalność. Kultura zaufania to system reguł, norm, wartości, które regulują procesy obdarzania i odwzajemniania zaufania oraz spełniania oczekiwań [Grudzewski i in. 2008, s. 54]. Kulturę tę P. Sztompka przeciwstawia kulturze cynizmu i nieufności, która to tworzy regulacje zezwalające na oszukiwanie i wykorzystywanie innych oraz zachęcające do podejrzliwości, ostrożności i nieufności [Sztompka 2007; Grudzewski i in. 2008, s. 52]. W związku z powyższym kulturę zaufania w organizacji powinna cechować przejrzystość procesu zarządzania (w tym bieżące przekazywanie informacji pracownikom na temat sytuacji ekonomicznej oraz perspektyw rozwoju w przyszłości), partycypacja finansowa i decyzyjna, bezpośrednia komunikacja oraz harmonizacja celów. System zarządzania w takiej kulturze powinien zatem uwzględniać m.in. współuczestnictwo pracowników w efektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, kierowanie talentami, ściśle określone kryteria awansowania i premiowania oraz sprawny system zarządzania kompetencjami [Juchnowicz 2009, s. 175-176].

Ponieważ innowacyjność, jak wskazano powyżej, jest podstawą tworzenia wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, bardzo ważne jest także stworzenie odpowiedniej kultury wspierającej innowację. Należy jednak zaznaczyć, że innowacyjność może być rozpatrywana w szerszym znaczeniu i nie musi być utożsamiana tylko z nowo wytworzonymi produktami. Kwiatkowski uważa, że „innowacja jest procesem wewnętrznym, w równej mierze technicznym co społecznym, zarówno kulturowym, jak i organizacyjnym. Innowacja wynika z procesów, nie jest zaś rezultatem pozornie tylko dających się kształtować zachowań”. [Kwiatkowski 2000, s. 84]. Drucker z kolei podkreśla, że podstawą innowacji jest zmiana, która zawsze dostarcza okazji do stworzenia rzeczy nowych i innych [Drucker 1985, s. 34-35].

Według T.M. Bardmanna, do cech takiej kultury należy zaliczyć [Hopej-Kamińska, Kamiński 2004, s. 436]:

- zorientowanie na argumentację, a nie na władzę,
- możliwość popełniania błędów,
- nonkonformizm i indywidualizm,
- przejrzystość komunikacji,
- instytucjonalizację procesów samoorganizacji.

Kulturę innowacyjną przeciwstawia się kulturze zachowawczej, dla której podstawą jest bezpieczeństwo i zachowanie *status quo*. W kulturze innowacyjnej musi być natomiast miejsce na podejmowanie ryzyka, ciągły przepływ wiedzy (dzielenie się nią). Powinien występować nieustanny proces uczenia się, wsparty przez elastyczność i otwartość na zmiany.

4. Kultura organizacyjna a fazy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa

Warto zwrócić uwagę, że zarówno sama kultura, jak i rola zarządzających w jej kształtowaniu powinny zmieniać się wraz z rozwojem organizacji. W pierwszym etapie, narodzin przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną przeważnie cechuje zorientowanie na zewnątrz, nastawienie na zadania. Sprzyja ona dynamicznemu działaniu i wyłapywaniu szans z otoczenia. Ponadto jest bardzo silnie powiązana z osobą założyciela, który staje się „ojcem” występujących w firmie norm i wartości. Z jednej strony jest to związane z zatrudnianiem osób o podobnej mentalności i sposobie myślenia, z drugiej – z naśladowaniem sposobu zachowania, postaw, a także przyjmowaniem poglądów i wartości przedsiębiorcy przez podwładnych. Etap wzrostu to z reguły okres utrwalania się kultury organizacyjnej, będącej syntezą norm i wartości założycieli i pracowników. Wzajemne przenikanie się różnych sposobów myślenia i interpretowania rzeczywistości powoduje wytworzenie się wspólnych wzorców kulturowych. Faza dojrzałości to petryfikacja nie tylko struktur, ale także kultury organizacyjnej. Rozwój organizacji, zwiększanie się jej rozmiarów i złożoności często powoduje kryzys u zarządzających, związany z koniecznością dostosowania

wania się do nowych wyzwań. Sposoby działania sprawdzające się w fazie powstawania organizacji często przestają być skuteczne w okresie stabilności. Zarządzający (założyciel) nie jest już „twórcą”, lecz staje się „żywicielem” kultury organizacyjnej. Powinien on albo zmienić swój sposób postrzegania rzeczywistości i działania, dojrzwając wraz z przedsiębiorstwem, lub będąc świadomym własnych ograniczeń, zaakceptować inne formy przywództwa i kształtowania kultury organizacyjnej (np. przez przygotowywanie następnego pokolenia). Szczególnie jeżeli istniejąca kultura organizacyjna przestała być proefektywnościowa i przyczyniać się do sukcesu przedsiębiorstwa. W tej sytuacji zarządzający musi przyjąć na siebie nową rolę – katalizatora zmian kultury organizacyjnej [Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997, s. 86-89].

Zmiana kultury organizacyjnej, czyli utworzenie nowych, wspólnie podzielanych norm i wartości, które zapewniłyby powodzenie danemu przedsiębiorstwu, nie jest zadaniem łatwym. Jednak aby po fazie dojrzałości nastąpił okres odnowy przedsiębiorstwa, a nie jego upadku, jest to działanie niezbędne. O ile zmiany w sferze artefaktów nastręczają umiarkowanych trudności, o tyle ingerencja w drugi i trzeci poziom modelu Scheina (wartości i założeń) jest już procesem żmudnym i długotrwałym. Ponadto każda zmiana rodzi opór pracowników, związany m.in. z utratą poczucia bezpieczeństwa. Dlatego też tak istotne jest przekonanie i poinformowanie podwładnych o potrzebie zmian, ich charakterze, jak również skutkach, jakie mogą mieć dla organizacji.

5. Kulturowe aspekty relacji organizacji z otoczeniem jako determinanty wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa

Warunkiem rozwoju są ciągle zmiany mające na celu z jednej strony dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, z drugiej zaś – podjęcie przez organizację działań mających na celu wywarcie jak największego wpływu. Relacje organizacji z otoczeniem można rozpatrywać na szczeblu zarówno lokalnym, jak i międzynarodowym.

Szczególne znaczenia aspekty kulturowe przedsiębiorstw nabierają w momencie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. W rozwoju organizacji na rynkach międzynarodowych wyróżnia się następujące fazy: przedsiębiorstwa krajowego, importująco-eksportującego, międzynarodowego, multinarodowego, globalnego [Wederspahn 2002, s. 77]. Przechodząc przez poszczególne etapy rozwoju, przedsiębiorstwo w coraz większym stopniu musi poradzić sobie z różnicami kulturowymi występującymi w kontaktach i negocjacjach z partnerami z innych krajów. Znajomość zarówno odmienności, jak i podobieństw poszczególnych kultur jest podstawą udanych międzynarodowych relacji, a tym samym jednym z istotnych czynników wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego też punktem wyjścia jest przeanalizowanie wartości i norm kulturowych zgodnie z wymiarami kultur narodo-

wych zaproponowanymi przez poszczególnych badaczy (m.in. takich jak Hofstede, Bjerke, Trompenaars i Hampden-Turner, Gesteland) i określenie skali dyferencjacji pomiędzy kulturą rodzimą a kulturą kraju obcego. Jednak samo zrozumienie różnic nie wystarczy, potrzebna jest jeszcze owocna komunikacja międzykulturowa, będąca wynikiem nabycia kompetencji interkulturowych.

Kompetencje interkulturowe to zdolności polegające na umiejętnym współdziałaniu z osobami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych, w węższym znaczeniu zaś jest to taki sposób postępowania z ludźmi wywodzącymi się z innych kultur, który skutkuje obopólnym zadowoleniem. Podstawą omawianych kompetencji jest owocna komunikacja interkulturowa, na którą składają się przede wszystkim kompetencje emocjonalne i wrażliwość interkulturowa [*Interkulturelle Kompetenz...* 2011]. Kompetencje interkulturowe postrzega się zatem jako zdolność do stworzenia owocnego i wzajemnie wspomagającego nowego porządku pomiędzy ludźmi pochodzącymi z różnych kultur [Wierlacher 2003, s. 216].

Ważnym aspektem omawianego pojęcia jest także umiejętność „refleksyjnego zachowania wobec inności i związana z tym zdolność do świadomego podejścia polegającego na uznaniu, że inni są tak samo jak my uwarunkowani przez własne wzorce kulturowe” [Loenhoff 2003, s. 193].

6. Zakończenie

Menedżerowie firm, dążąc do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, którymi zarządzają, borykając się z wieloma problemami natury finansowej czy organizacyjnej, w wielu przypadkach nie mają wystarczającej determinacji, aby zajmować się kwestiami kulturowymi. Warto jednak, pomimo licznych ograniczeń, nie zaniedbywać omawianego problemu, ponieważ „sukces przedsiębiorstwa w dużo większym stopniu zależy od podstawowych wartości i ducha ożywiającego przedsiębiorstwo (czyli kultury organizacyjnej) niż od jego zasobów technicznych i finansowych, struktury, innowacji czy sposobów organizowania się” [Strategor].

Literatura

- Bełz G., *System zarządzania, jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Drucker P.F., *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper & Row Publisher, New York 1985.
- Filip P., *Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu procesu doboru kadr*, www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/zeszyty/zeszyt7/31_Filip.pdf, Zeszyty Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2011.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, May-June 1998.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, [w:] e-mentor, SGH i Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych nr 5 (27)/2008, www.e-mentor.edu.pl.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Kultura organizacyjna a innowacyjność*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, J. Skalik (red.), AE, Wrocław 2004.
- Interkulturelle Kompetenz*, de.wikipedia.org/ Wiki/ Interkulturelle _ Kompetenz 2011.
- Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zmiana, rozwój, strategia. Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kurczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, www.mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/86/10.pdf, 2011.
- Loenhoff J., *Interkulturelle Kompetenz zwischen Person und System*, „Erwägen, Wissen Ethik” 2003, Nr. 14 (1).
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Mullins L.J., *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, London 1993.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Szczeciński, www.integracja.szczecin.pl/publikacje _naukowe _022, 2011.
- Poznańska K., *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichniak, *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa 2009.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, AE, Kraków 1996.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje*, PWE, Warszawa 1995.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Szymczak M. i in. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Tracy D., Morin W.J., *Truth, Trust and the Bottom Line: 7 Steps to Trust- Based Management*, Dearborn Financial Publishing, Chicago 2001.
- Wederspahn G.M., *Intercultural Services. A Worldwide Buyers Guide and Sourcebook*, Gulf Publishing Company, Houston 2002.
- Wierlacher A., *Das tragfähige Zwischen*, „Erwägen, Wissen Ethik” 2003, Nr. 14 (1).

CULTURAL DETERMINANTS OF GROWTH AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Summary: The paper concerns the problems emerging as a result of growth and development of enterprises from cultural points of view. After the presentation of the essence of growth and development, the trust and innovative culture is focused on. Next organizational culture in different phases of organizational growth is described. Finally the cultural relation between organization and environment is pointed out and examined as for the consequence for organizational growth and development.

Keywords: growth, enterprise development, organizational culture, organizational environment.