

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

Jerzy Paszkowski



Jerzy Paszkowski

**ZARZĄDZANIE ZMIANAMI
W DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH
WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**



Politechnika
Białostocka

OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ
BIAŁYSTOK 2024

Recenzenci:
prof. dr hab. Robert W. Ciborowski
dr hab. Agata Lulewicz-Sas, prof. SGH

Redaktor naukowy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:
prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko

Korekta językowa:
Edyta Chrzanowska

Skład i okładka:
Marcin Dominów

Zdjęcie na okładce: TheDigitalArtist
<https://pixabay.com/illustrations/big-data-information-infographic-1515005/>

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2024

ISBN 978-83-68077-22-3
ISBN 978-83-68077-23-0 (e-Book)
DOI: 10.24427/978-83-68077-23-0



Publikacja jest udostępniona na licencji
Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0
(CC BY-NC-ND 4.0).

Pełną treść licencji udostępniono na stronie
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl.
Publikacja jest dostępna w Internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB.

Druk: Print Profit sp. z o.o.

Oficina Wydawnicza Politechniki Białostockiej
ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok
e-mail: oficina.wydawnicza@pb.edu.pl
www.pb.edu.pl

Spis treści

Wstęp	5
I. Ogólna charakterystyka zarządzania zmianami oraz stanu i struktury dużych przedsiębiorstw	7
1. Wybrane zagadnienia zarządzania zmianami.....	7
2. Sektor dużych przedsiębiorstw na tle wszystkich przedsiębiorstw w UE	15
3. Sektor dużych przedsiębiorstw w Polsce i województwie podlaskim.....	23
4. Ważniejsze wnioski dotyczące dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim na tle Polski	29
II. Metodyka i uwarunkowania badań.....	33
1. Przebieg i metodyka badań	33
2. Charakterystyka badanych podmiotów i respondentów.....	34
III. Przebieg procesu zarządzania zmianą.....	43
1. Istota i obszary procesu zmiany.....	43
2. Bariery i błędy w zarządzaniu zmianą	62
3. Zmiany w obszarze CSR	72
IV. Pomiar i ocena skuteczności zmian	77
1. Stosowane mierniki oceny skuteczności zmian.....	77
2. Ocena skuteczności zmian i jej uwarunkowania.....	87
Zakończenie	93
Załącznik 1. Narzędzie do badań ilościowych (wzór ankiety)	95
Streszczenie	109
Summary	111
Bibliografia	115
Spis tabel.....	121
Spis rysunków	123
Spis wykresów	125

Wstęp

Niniejsza publikacja wpisuje się w nurt badań nad procesami zarządzania zmianami. Ma na **celu identyfikację procesów zarządczych zachodzących przy realizacji zmian w dużych przedsiębiorstwach oraz określenie źródeł i barier ich skuteczności**. Autor skupił się na analizie poglądów i działań osób inicjujących zmiany i nimi kierujących, a także na wskazywanych i identyfikowanych przez zarządzających wszystkich istotnych częściach składowych procesu zmiany, barierach i błędach oraz dylematach pomiaru skuteczności realizowanych zmian. Szczegółowe pytania i problemy badawcze skoncentrowane zostały wokół takich celów, jak:

- określenie przyczyn zmian i ich skali,
- identyfikacja części składowych (faz, etapów) procesu zmian,
- określenie metod pomiaru skuteczności przeprowadzanych zmian,
- diagnoza błędów i barier we wprowadzaniu zmian oraz metod minimalizacji ich skutków,
- identyfikacja zmian w obszarze CSR.

Z głównymi i szczegółowymi celami badawczymi łączą się hipotezy badawcze.

Główna hipoteza brzmi: **Procesy zarządzania zmianami przebiegają zgodnie ze stawianymi celami i w ocenie kadry zarządzającej są realizowane skutecznie. Wiele barier utrudnia jednak zarządzanie zmianami i zmniejsza ich skuteczność. Główne z nich wynikają z przyczyn kadrowych.**

Hipotezy szczegółowe to:

- przyczyny zmian wynikają najczęściej z niższej niż zakładano efektywności realizowanych działań i procesów,
- zmiany mają najczęściej charakter cząstkowy i dotyczą wybranych obszarów funkcjonalnych,
- główne fazy procesu zarządzania zmianą są najczęściej wypadkową doświadczeń z przeszłości oraz intuicji zarządzających,
- pomiar skuteczności zarządzania zmianami w większości obszarów funkcjonalnych jest mało skuteczny, a stosowane mierniki są niewystarczające,
- niska skuteczność zarządzania zmianami wynika ze zbyt małej wiedzy i kwalifikacji kadry kierującej zmianami lub z braku takiej kadry,
- w obszarze CSR zmiany powodowane są głównie przyczynami formalnymi (przepisy prawa), a ich skuteczność z reguły nie podlega pomiarom i ocenom.

Zastosowane metody badawcze, czas realizacji badań i inne dodatkowe informacje metodologiczne i metodyczne zostały szerzej opisane w rozdziale drugim.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy dotyczy wybranych zagadnień zarządzania zmianami oraz charakterystyki dużych przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, Polsce i w województwie podlaskim, co w założeniach ma wskazać na możliwości i ograniczenia wnioskowania. Skoncentrowano się głównie na analizie informacji statystycznych i wnioskach z literatury i badań. Rozdział drugi to, jak już wspomniano, część metodyczna pracy. W rozdziale trzecim analizie poddano przebieg procesu zarządzania zmianami, jego obszary i uwarunkowania z uwzględnieniem zmian w działalności dotyczącej CSR. W rozdziale czwartym zidentyfikowano stosowane mierniki zarządzania zmianami w różnych obszarach funkcjonalnych i uwarunkowań ich stosowania. W zakończeniu podsumowano wyniki badań, odnosząc się do celów i hipotez badawczych oraz perspektyw i dalszych badań.

I. Ogólna charakterystyka zarządzania zmianami oraz stanu i struktury dużych przedsiębiorstw

1. Wybrane zagadnienia zarządzania zmianami

Zmiany są nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Mogą być wymuszone lub nie, bardziej bądź mniej znaczące dla organizacji i otoczenia, planowe albo spontaniczne, trwać w różnych odcinkach czasu. Niosą również różnorodne konsekwencje dla każdego zmieniającego się podmiotu, często także jego otoczenia. Zarówno przyczyny, przebieg, jak i konsekwencje zmian uzależnione są od wielu czynników, spośród których jeden ma decydujące znaczenie. Jest nim proces zarządzania zmianami.

Problematyka ta od dawna jest obecna w badaniach i dociekaniach naukowych na świecie i w Polsce¹. Jest jednym z częściej analizowanych obszarów badawczych realizowanych w różnych kontekstach, przedziałach czasowych, formach itp. Poniżej krótko przeanalizowano wybrane elementy zarządzania zmianami, szczególnie te, które dogłębniej zbadano w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii.

¹ Zob. m.in.: J.P. Kotter, V. Akhtar, G. Gupta, *Zmiana w świecie VUCA 3.0. Jak organizacje mogą osiągać sukcesy dzięki nowemu podejściu do zarządzania zmianą*, ICAN Institute, Warszawa 2022; J.P. Kotter, *Accelerate*, Harvard Business Review Press, Boston 2014; G. Hamel, *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston 2015; P. Forsyth, *Managing Change*, Kogan Page, London 2012; T.D. Jick, M.A. Peiperl, *Managing Change. Cases and Concepts*, McGraw Hill, Boston 2010; Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009; *Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą. Planuj i wdrażaj zmiany w 2016 roku wykorzystując raport z największego badania zarządzania zmianą w firmach i instytucjach w Polsce*, red. M. Janigacz, J. Rubin, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2016; *II Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą. Trendy w zarządzaniu zmianą na 2017 rok*, red. M. Janigacz, J. Rubin, W. Grabowski, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2017; *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011; *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011; E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003; *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, praca zbiorowa, tłum. K. Krzywicka-Szpor, MT Biznes, Warszawa 2003; *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*.

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na współczesnym rynku są trudne. Duża liczba zmian w otoczeniu i ich dynamika powodują, że przedsiębiorstwa powinny być w stanie ciągłej gotowości i szybko reagować – zachodzące w nich przemiany wewnętrzne są konsekwencją reakcji na zmieniające się otoczenie. Do tego dochodzą zmiany planowe będące wynikiem realizacji strategii rozwojowej oraz konieczności reakcji na procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiele firm radzi sobie z powyższymi problemami, niektóre jednak nie są w stanie wykorzystać szans lub przełamać ograniczeń i trudności w zarządzaniu. Zmiany są z reguły wynikiem adaptacji przedsiębiorstw do nowych warunków otoczenia, choć w większości organizacji zachodzą z przyczyn wewnętrznych. Z jednej strony może to być powodowane koniecznością reakcji na zmiany w zasobach wewnętrznych, z drugiej zaś mogą to być planowe działania przeobrażające przedsiębiorstwo w kierunku zgodnym z celami zarządczymi. Dotyczy to wszelakiego rodzaju zmian, szczególnie skoncentrowanych w różnych obszarach funkcjonalnych.

W zależności od kryteriów klasyfikacyjnych można wyróżnić wiele obszarów zmian. Najczęściej są to: struktura i schemat organizacyjny, technika i operacje oraz ludzie². W innej klasyfikacji autorzy wskazują na: kapitał ludzki, zarządzanie i technologie³. W każdej z nich występuje wiele aspektów i części składowych z reguły wielokierunkowo ze sobą powiązanych.

Czynniki wywołujące zmiany mogą być więc zewnętrzne lub wewnętrzne⁴. Często obie te przyczyny nakładają się na siebie, kreując konieczność działania. Źródłem inicjowania procesu zmiany mogą być interesariusze zewnętrzni organizacji, tacy jak:

Aspekt teoretyczno-praktyczny, red. R. Borowiecki, Difin, Warszawa 2003; D. Hurry, *Restructuring in the Global Economy: The consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 69–82; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996; D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, *On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, s. 346–362; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, M. Grabski, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; E.H. Bowman, H. Singh, *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*, w: *Corporate. Restructuring*, red. M. Rock, R. Rock, McGraw-Hill, New York 1990, s. 8–22; E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996; M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997; *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001; M. Czerna, *Organizacja przedsiębiorstw*, cz. 3: *Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996; M.W. Blenko, M.C. Mankins, P. Rogers, *Dostosuj organizację do procesów decyzyjnych*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 4, s. 45–55; *Przywództwo w czasach transformacji*, Difin, Warszawa 2016; *Zarządzanie zmianą w XXI wieku*, Harvard Business Review Polska, 2012; Deloitte, *Zarządzanie zmianą w erze cyfrowej*, Warszawa 2018.

² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 404.

³ M.K. Imran, A.R. Bilal, U. Aslam, U. Rahman, *Knowledge management strategy: an organizational change prospective*, „Journal of Enterprise Information Management” 2017, no. 30(2), s. 335–351.

⁴ R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 397; M. Beer, N. Nohria, *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review” 2000, maj–czerwiec, s. 123–144; C. Gilbert, *The Disruption Opportunity*, „MIT Sloan Management Review” 2003, lato, s. 27–32.

klienci, konkurenci, odbiorcy i dostawcy, czy wewnętrzni – pracownicy i kadra zarządzająca. Zmiany mogą być powodowane sytuacją ogólną i przemianami w gospodarce, technologiach, szczególnie cyfrowych, polityce, a także prawie. Czynniki wywołujące zmiany są bardzo istotne, wpływają bowiem na ich skuteczność, metody, sposoby oceny przebiegu czy stosowane mierniki. Zarządzający zmianą mają świadomość, kto był jej inicjatorem, a kto ewentualnym oponentem, co istotnie wpływa ocenę zmiany⁵. Najważniejszym założeniem towarzyszącym wszystkim obszarom zmian jest chęć uzyskiwania lepszych od dotychczasowych efektów, które kumulują się na skutek nakładania się tych obszarów na siebie⁶.

Wśród tych zmianotwórczych czynników należy wymienić uwarunkowania prawne i ekonomiczne. Nabierają one obecnie szczególnego znaczenia ze względu na trwający proces ujednociania gospodarek narodowych poszczególnych państw w ramach gospodarki unijnej i światowej. Przekształceniu ulegają obowiązujące dotychczas przepisy prawne, co związane jest również ze zmianami w regulacjach międzynarodowych, w tym restrykcjach i ograniczeniach. Powoduje to modyfikację otoczenia, w tym ewolucję czynników oddziałujących na przedsiębiorstwa. Ustalane są nowe limity i wymogi, np. w sferze ekologii, jakości i importu czy transportu. Ponadto ograniczone zasoby niektórych surowców naturalnych powodują konieczność przestawienia się produkcji przemysłowej na mniej materiało- i energochłonne produkty oraz procesy technologiczne. W tej grupie czynników nie można zapomnieć też o sytuacji gospodarczej kraju czy jego polityce makroekonomicznej, społecznej oraz regionalnej.

Wskazując przyczyny zmian we współczesnych organizacjach, należy wspomnieć także o społecznej roli przedsiębiorstwa. Społeczeństwo przestaje postrzegać organizację rynkową wyłącznie w kategoriach dostawcy dóbr i (lub) usług. Wzrastająca świadomość społeczna w zakresie ekologii i humanizmu powoduje coraz większy nacisk na etyczny wymiar działalności podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa nie powinny być tylko biernymi elementami otoczenia, ale powinny mu służyć. Nie mogą więc ograniczać się wyłącznie do kręgu własnych interesów i bez skrępowań dążyć do maksymalizacji zysku, zapominając o tym, co je otacza.

Społeczeństwo coraz częściej oczekuje od organizacji zaangażowania w życie społeczne, co bezpośrednio wynika z założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Wiele więc tracią w oczach społeczeństwa organizacje gospodarcze, które ciągle wyznają zasadę, że ich jedynym obowiązkiem jest zwiększanie swego zysku. Muszą one uświadomić sobie, że mają nie tylko prawa, lecz także obowiązki wobec społeczeństwa i środowiska, w którym funkcjonują. Nie mogą ignorować działań proekologicznych.

⁵ P.M. Milling, N.S. Zimmermann, *Modeling drivers of organizational change*, „Kybernetes” 2010, vol. 39(9/10), s. 1452–1490.

⁶ Szerzej na ten temat: J. Paszkowski, *Change Areas in Big Industrial Companies and Their Evaluation*, w: *Economic and Social Development. 33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Managerial Issues in Modern Business”*. *Book of Proceedings*, eds. T. Stuzieniecki, M. Kozina, D.S. Alilovic, Warsaw 2018.

Jest to zrozumiałe, gdyż każda społeczność określa, jakie typy zachowań organizacji dopuszcza, a jakie uważa za niedopuszczalne. Organizacje, które nie spełniają tych społecznych oczekiwań, mogą się spotkać z różnymi konsekwencjami, z publicznym upokorzeniem włącznie, utratą rynku i sankcjami prawnymi.

Kolejną siłą sprawczą zmian są klienci, którzy mają decydujący głos na rynku. To od nich przede wszystkim zależą rynkowy sukces lub porażka oferowanych dóbr i usług, a przez to również kondycja konkretnych organizacji rynkowych. Klienci są świadomi takiego stanu rzeczy i stają się coraz bardziej wymagający. Dokonując zakupu, zwracają większą uwagę na jakość, terminowość, warunki i miejsce sprzedaży, a także na usługi dodatkowe i serwis. Ich oczekiwania stają się coraz większe, bo ich system wartości oraz ogólny poziom wykształcenia i świadomości konsumenckiej też nieustannie wzrastają⁷. Podobna sytuacja dotyczy również kontrahentów czy wielu pośredników w łańcuchach dystrybucyjnych. Oni też mogą wymuszać zmiany i z pewnością powinni być uwzględniani w procesach zarządzania nimi.

Analiza procesów zmian oraz strategii i zachowań przedsiębiorstw⁸, głównie w obszarze zarządzania zmianami, łączona jest w ostatnich latach z zagadnieniami czujności, wytrzymałości, sprężystości, trwałości działalności gospodarczej⁹. Tematyka ta omawiana jest nie tylko w powiązaniu z kryzysami ekonomicznymi, lecz także ekologicznymi, politycznymi, społecznymi czy klęskami żywiołowymi. W funkcjonowaniu przedsiębiorstw i organizacji pozagospodarczych podkreśla się znaczenie elastyczności, kreatywności, odpowiedzialności społecznej. Szczególne znaczenie ma przy tym umiejętność dostrzegania w otoczeniu słabych sygnałów dotyczących zagrożeń i kryzysów¹⁰. Podstawą elastycznych działań jest kreatywność kadry zarządzającej i wytworzona kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom. Ich dynamika i różnorodność prowadzą do dwóch rodzajów sytuacji: dużej podatności na zagrożenia i kryzysy oraz możliwości wykorzystywania pojawiających się szans i okazji. W obu przypadkach konieczna jest reakcja. Z jednej strony to głównie szukanie możliwości ograniczania niektórych (nie wszystkich) kosztów, z drugiej podejmowanie działań zwiększających udział w rynku, wchodzenie na nowe rynki czy utrwalanie pozycji

⁷ Szerzej na ten temat: tenże, *Kapitał ludzki a skuteczność restrukturyzacji przedsiębiorstw średniej wielkości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 150–155.

⁸ Zob. m.in.: H.L. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; P. Schwartz, *Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, Gotham Books, New York 2004; Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos...*; *Przedsiębiorstwa w procesie zmian*, red. J. Paszkowski, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2022; zob. także prace J.P. Kottera.

⁹ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos...*

¹⁰ Zob. m.in.: M. Watkins, M. Bazerman, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, „Harvard Business Review” 2003, marzec, s. 72–81; K. McGee, *Heads Up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First*, Harvard Business Review Press, Boston 2004; G.S. Day, P.J.H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business Review Press, Cambridge 2006.

ekonomicznej i marketingowej na tych już istniejących¹¹. Szczególne znaczenie mają przy tym interesariusze przedsiębiorstw¹². Poświęcić należy dużo uwagi, aby ich cele i interesy były dostrzegane i niezaniebane. Konieczne są wówczas sprawna komunikacja i szczerść, a często wspólna analiza sytuacji i projektowanych działań. Jest to bardzo ważne zarówno w przypadku interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych, wśród których często mogą występować zachowania emocjonalne. Dodatkową stabilizującą rolę mogą odgrywać działania w obszarze odpowiedzialności społecznej, szczególnie w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych¹³. W każdym przypadku i obu typach sytuacji decydujące znaczenie mają kompetencje kadry zarządzającej i pracowników – gdy są niskie bądź niewystarczające, niekiedy ograniczają działania, np. w złożonych sytuacjach i przy trudnych decyzjach. Ważniejszy jest jednak proces wzrostu kompetencji i uczenia się. Jeżeli jest on odpowiednio zarządzany, może prowadzić do powstania odpowiednio wysokich kompetencji wykorzystywanych przy kolejnych działaniach. Kompetencje takie w turbulentnym otoczeniu pozwalają koncentrować się na wykorzystywaniu pojawiających się małych szans i okazji rynkowych. W przedsiębiorstwach stosuje się przy tym często proste reguły zarządzania, niekiedy rezygnując ze ścisłego przestrzegania zasad i procedur obowiązujących w ładzie korporacyjnym. W przeszłości takie cechy i działania przypisywane były głównie małym i średnim przedsiębiorstwom. Współcześnie okazują się konieczne również w dużych organizacjach. Tworzą się zatem nowe reguły działania będące z jednej strony niekiedy odstępstwem od zasad i procedur, z drugiej zaś koniecznością wynikającą z zachowania elastyczności zmieniającego się przedsiębiorstwa. Powoduje to powstawanie swoistych stabilizatorów utrzymujących trwałość działalności gospodarczej opartej na czujności, wytrzymałości i sprężystości. Cechy te opisane są w literaturze przedmiotu z różnych perspektyw: ekonomicznej, społecznej, ekologicznej czy odpowiedzialności społecznej¹⁴.

Procesy zarządzania zmianami, a szczególnie ich rezultaty powinny podlegać pomiarom. Dotyczy to całych procesów, jak i ich części. Nie jest to zagadnienie łatwe. W wyodrębnionych obszarach zmian ich ocena wiąże się ze stosowaniem mierników analitycznych. Trudniejsza jest ocena efektów skumulowanych. Mierniki syntetyczne nie zawsze dopasowane są do złożonego przedmiotu zmiany¹⁵, a z reguły

¹¹ T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, no. 2, s. 191–203.

¹² R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 28; J.S. Harrison, A.C. Wicks, *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, „Business Ethics Quarterly” 2013, vol. 23, no. 1, s. 97–124.

¹³ J. Paszkowski, *Problems Related to Measuring the Effectiveness of Corporate Social Responsibility*, „Social Sciences” 2014, vol. 3(85), s. 7–14.

¹⁴ S. Davoudi, E. Brooks, A. Mehmood, *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice & Research” 2013, vol. 28, no. 3, s. 307–322.

¹⁵ J. Paszkowski, *Evaluation of Change Effectiveness*, w: *Considerations About the Economy*, ed. D. Niedziółka, Warsaw School of Economics, Warsaw 2015, s. 121–140.

także trudne w konstrukcji i wykorzystaniu¹⁶. Ponadto wpływ czynników zewnętrznych, np. warunków ekonomicznych w różnej skali, zbiegu okoliczności czy innych nietypowych uwarunkowań, w stosunku do przedmiotu zmiany najczęściej istotnie może zniekształcać ocenę. Wraz z pomiarem skuteczności zmiany jest ona jednak na tyle istotna, że konieczne jest wykorzystywanie istniejących i tworzenie nowych, dopasowanych do przedmiotu zmiany metod i mierników. Można skorzystać z dostępnej grupy mierników KPI¹⁷, zarówno w zakresie efektywności, jak i rezultatu, pamiętając o ograniczeniach mierników analitycznych, szczególnie w zakresie zarządzania zmianą. Powiązania i nakładanie się zmian na siebie mogą mylnie informować o wdrażaniu zmiany.

Badania wielu autorów, jak też praktyka wskazują na niski, często wręcz bardzo niski wskaźnik skuteczności realizowanych zmian nie tylko częściowych, funkcjonalnych, lecz także związanych z restrukturyzacją. Paul Strebela, odnosząc się do reengineeringu, stwierdza, że „sukces w przeprowadzaniu zmian wynosi mniej niż 50% (przedsiębiorstw); niektórzy twierdzą, że zaledwie 20%”¹⁸. Podobne wnioski wyciągają Władysław Ratyński¹⁹ czy Markku Tinnilä²⁰. Na równie niską skuteczność zmian w różnych procesach, poza reengineeringiem, wskazują inni autorzy²¹ i firmy konsultingowe²², a także badania NIK w Polsce²³. Konsekwencją nieumiejętnego prze-

¹⁶ Tamże; tenże, *Methodological problems with evaluating change efficiency*, „Ekonomia i Prawo. Economics and Law” 2018, vol. 17(2), s. 183–193.

¹⁷ D. Parmenter, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 11.

¹⁸ P. Strebela, *Dlaczego pracownicy nie chcą zmian*, w: Harvard Business Press, *Przywództwo w okresie zmian*, Onepress, Warszawa 2007, s. 56.

¹⁹ W. Ratyński, *Menedżerskie i organizacyjne metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa 2002.

²⁰ M. Tinnilä, *Strategic perspective to business process redesign*, „Management Decision” 1995, vol. 33, s. 25; A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróż, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1998.

²¹ J.P. Kotter, L. Schlezinger, *Wybór strategii przeprowadzania zmian*, „Harvard Business Review” 2008, nr 65–66; M.W. Blenko, M.C. Mankins, P. Rogers, *Dostosuj organizację...*; E. Olson, S. Murdoch, V. Espinos, *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Productivity Press, Portland 2000, cyt. za: K. Krupa, *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003.

²² Firma Artur Little przeprowadziła badanie 500 firm w USA: tylko w 1/3 z nich zmiany kończyły się powodzeniem, 70 % firm wdrażających Business proces Reengineering nie osiągnęło spodziewanych rezultatów. Badania McKinsey w Europie i USA – 2/3 firm realizujących programy i zmiany jakościowe rezygnuje z nich ze względu na brak efektów finansowych.

²³ Jeśli chodzi o sektor farmaceutyczny, to w 2008 r. NIK negatywnie oceniła proces jego restrukturyzacji: nie uzyskano poprawy konkurencyjności w spółkach Skarbu Państwa, nie utworzono silnej grupy konkurencyjnej względem podmiotów zagranicznych, 3/4 kwot dotacji wydano nieefektywnie, choć pozytywnym efektem była prywatyzacja 90% Herbapoli, 2/3 Polf i Cefarmów (*Informacja o wynikach kontroli prywatyzacji i restrukturyzacji sektora farmaceutycznego*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2008). W raporcie dotyczącym sektora obronnego odnotowano, że w trzech na dziewięć spółek restrukturyzacja przyniosła trwałą i skuteczną poprawę, lecz dotacje 145 mln zł

prowadzania zmian jest przetrwanie tylko 16% firm – taki wniosek wynika z badań przeprowadzonych w ponad tysiącu zakładów w latach 1962–1989 przez Richarda Fostera i Sarah Kaplan²⁴.

Powstaje oczywiście zasadne pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Można wręcz mówić o swoistym dysonansie między analizami naukowymi często wskazującymi na procesy, etapy, zasady działań zarządczych, których przestrzeganie zwiększa szanse na skuteczne przeprowadzanie zmian i rzeczywiste wyniki tych procesów. Czyżby analizy i wnioski metodyczne wskazujące na prawidłowe zarządzanie zmianami były niewystarczające lub zbyt ogólne? Może to jednak tzw. praktyka nie słucha i nie wdraża zaleceń teorii? Nie rozstrzygając tej kwestii, można z pewnością stwierdzić, że dalsze badania należy wykonywać m.in. po to, aby można było wyciągać wnioski, które posłużą doskonaleniu procesów zarządzania zmianami. Trzeba także zauważyć, że im bardziej jednorodna jest grupa badanych podmiotów (ze względu na różne kryteria), tym wnioskowanie ma bardziej praktyczny charakter i łatwiej jest podejmować działania aplikacyjne.

Menedżerowie powinni być przygotowani do zarządzania zmianami w organizacji. Jej „czytanie” zarówno w odniesieniu do otoczenia, jak i przede wszystkim w stosunku do pracowników stanowi podstawę sukcesu zarządzania zmianami. Maksymalizacja efektywności, wzrost skuteczności działania wymaga od osób zarządzających dostosowania tempa zmian i metod ich wprowadzania do nastrojów, odczuć, poglądów, oporów pracowników. Można przy tym wykorzystywać różne metodyki, poczynając od koncepcji Kurta Lewina przez Richarda Beckharda, Michaela Beera, Bernarda Burnesa, Rosabeth M. Kanter, Johna P. Kottera, Ricky’ego W. Griffina po współczesne podejścia psychologiczne (5c) czy wypracowane przez firmy consultingowe (metodologia Prosci 3-Phase Change Management, Champs2 i inne). Poszczególne metody nie będą tutaj szerzej omawiane – odsyłam do literatury, m.in. wyżej wymienionych autorów. Czasem zmiana – nawet w stosunkowo prostych sytuacjach i formie – może się okazać „beznadziejnie skomplikowana”²⁵. Dynamiczne środowisko, w którym funkcjonują współczesne organizacje, fakt, iż zmiany nie mają często wyraźnego początku, a szczególnie końca, nakładają się na siebie i dotyczą wielu aspektów, powodują, że menedżerowie często mają trudności w wyodrębnianiu zmian i ich faz, zarządzaniu nimi, szczególnie pomiarami i oceną²⁶. W związku z tym ocena skuteczności zarządzania zmianą może być intuicyjna, niekiedy oparta na porównaniach czy odniesiona do przeszłości. Prawdą jest zatem stwierdzenie, że nie ma jednego najlepszego sposobu zarządzania zmianą, a różne czynniki

na 188,4 mln zł nie przyniosły zakładanych rezultatów (*Informacja o wynikach kontroli wspierania środkami publicznymi restrukturyzacji spółek przemysłowego potencjału obronnego*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2011).

²⁴ R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Warszawa 2003.

²⁵ M.D. Williams, J. Williams, *A change management approach to evaluating ICT investment initiatives*, „Journal of Enterprise Information Management” 2007, no. 20(1), s. 32–50.

²⁶ M.K. Imran, A.R. Bilal, U. Aslam, U. Rahman, *Knowledge management strategy...*, s. 310–319.

i okoliczności mogą wpływać na sukces lub porażkę²⁷. Każda organizacja dla swojego przetrwania i rozwoju musi się więc uczyć i doskonalić, powiększając wartość swojego kapitału intelektualnego²⁸.

Z badań i analiz wynika wiele wniosków dotyczących wszystkich aspektów zarządzania zmianami. Szczególnie istotne wydają się te związane ze wspomnianymi już czynnikami sukcesu rynkowego, które powodują trwałość i sprężystość przedsiębiorstw: skuteczność zarządzania zmianami, sprawność zarządzania kluczowej kadry menedżerskiej, trafność wyboru rynków docelowych, umiejętność identyfikacji celów i potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz zdolności negocjacyjne i skuteczne kierowanie emocjami. W rekomendacjach zaleca się więc m.in.:

- poprawę działań w obszarze planowania, co winno bardziej wiązać się z wnikliwą diagnozą sytuacji oraz skuteczniejszą antycypacją zmian w otoczeniu,
- poprawę skuteczności zarządzania zmianami, m.in. przez precyzyjny pomiar procesów i uzyskiwanych efektów oraz szybką reakcję,
- wzrost swobody działania i odpowiedzialności kierowników średniego szczebla,
- skuteczniejszą komunikację z interesariuszami,
- dalsze usprawnianie kanałów komunikacji poprzez bezpośredni i szybszy kontakt z interesariuszami zewnętrznymi,
- wzrost kreatywności i innowacyjności kadry kierowniczej i pracowniczej, m.in. przez skuteczniejsze systemy motywacyjne.

Sprężystość przedsiębiorstw i osiąganie warunków trwałości działalności gospodarczej już jest i będzie coraz bardziej istotnym wymogiem ich przetrwania i rozwoju. Ciągłość zmian wewnątrz firmy przy nieciągłości zmian w otoczeniu powoduje konieczność posiadania odpowiedniej do tych procesów kadry zarządzającej i pracowniczej. Ważne są wówczas proste reguły zarządzania, elastyczność i kreatywność w działaniu oraz umiejętny powrót do sprawdzonych zasad i procedur w swoim modelu biznesowym. Zaadaptowanie procesów zarządzania zmianami do kultury przedsiębiorstw jest warunkiem sprężystości i jednym z najważniejszych czynników prowadzących do trwałości działalności gospodarczej²⁹.

²⁷ M. Beer, N. Nohria, *Cracking the Code...*, s. 133–144.

²⁸ Zob. np. A. Lönnqvist, A. Kianto, V. Sillanpää, *Using intellectual capital management for facilitating organizational change*, „Journal of Intellectual Capital” 2009, no. 10(4), s. 559–572.

²⁹ Szerzej na ten temat: J. Paszkowski, *Success Factors of a Resilient Enterprise*, w: *Economic and Social Development. 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Book of Proceedings*, eds. M. Cingula, M. Przygoda, K. Detelj, Madrid 2017, s. 653–659.

2. Sektor dużych przedsiębiorstw na tle wszystkich przedsiębiorstw w UE

Duże przedsiębiorstwo definiuje się w Unii Europejskiej (UE) jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną, zatrudniający ponad 250 pracowników niezależnie od danych finansowych³⁰. Określenie dużego przedsiębiorstwa w Polsce zgodne jest z załącznikiem 1 do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z 6 sierpnia 2008 roku, w którym oprócz kryterium wielkości zatrudnienia znajdują się również obrót roczny na poziomie ponad 50 mln euro i suma bilansu aktywów rocznych przekraczająca 43 mln euro³¹. Mając na względzie pomoc udzielaną przedsiębiorstwom, ustawodawca w przepisach z 2014 roku³² doprecyzował tę definicję. W ich świetle duże przedsiębiorstwo powinno spełniać jedno z poniższych kryteriów:

- zatrudniać 250 lub więcej pracowników,
- zatrudniać mniej niż 250 pracowników przy sumie bilansowej przekraczającej równowartość w złotych polskich 43 mln euro i łącznym rocznym obrocie przekraczającym równowartość w złotych polskich kwotę 50 mln euro.

W myśl przepisów wprowadzonych w rozporządzeniu Komisji z 2014 roku konieczne jest także spełnienie warunku mówiącego o tym, że 25% lub więcej kapitału albo praw do głosowania na zgromadzeniu wspólników bądź akcjonariuszy jest kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie przez jeden albo kilka podmiotów publicznych, poza przypadkami określonymi w art. 3 ust. 2 akapit drugi załącznika nr 1 do rozporządzenia Komisji³³.

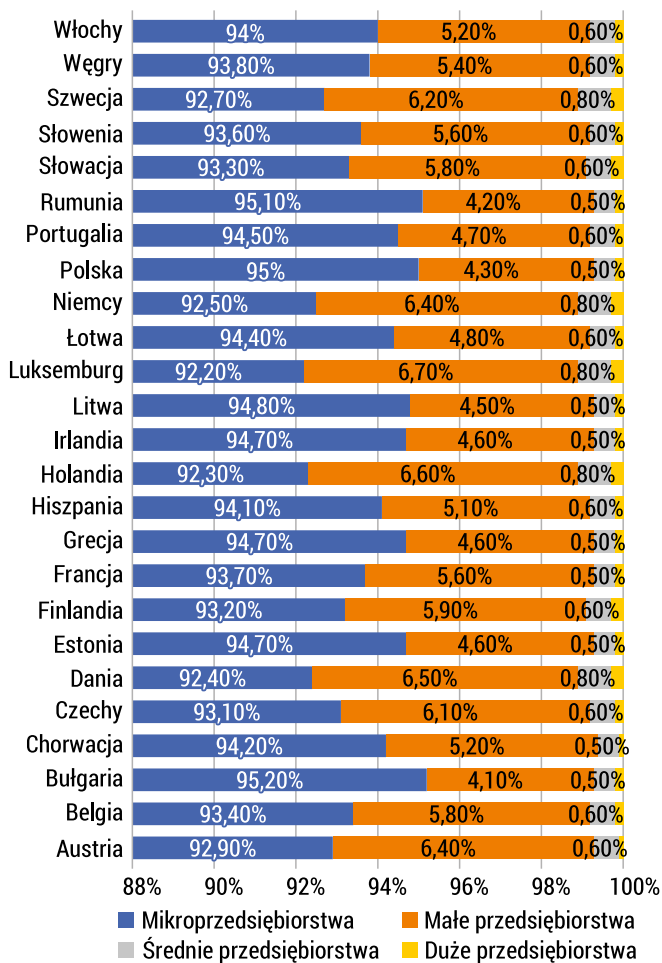
Poniżej w tabelach i rysunkach zaprezentowano wybrane informacje dotyczące dużych przedsiębiorstw w krajach UE w latach 2020–2023 wraz z krótkimi komentarzami. Dane za różne lata wynikają z ich dostępności w rozmaitych źródłach.

³⁰ Załącznik 1 do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (Dz.U. WE L 214/38, 9.08.2008 r.).

³¹ Ustawa z dnia 18 listopada 2015 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2015, poz. 584 ze zm., art. 104–106).

³² Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE L 187, 26.06.2014 r.).

³³ Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz.Urz. UE L 187, 26.06.2014 r.).



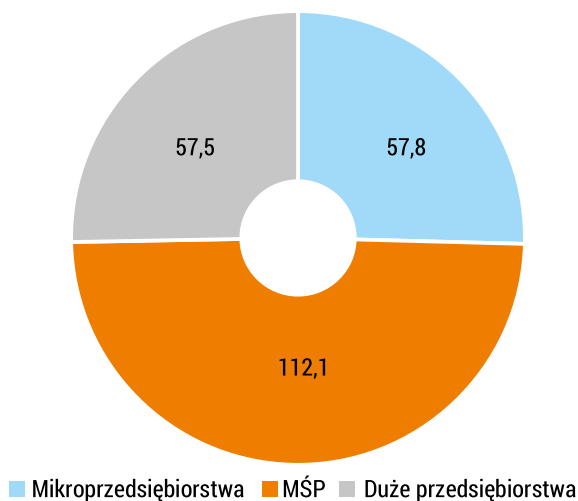
RYSUNEK 1. Procentowy udział przedsiębiorstw według klas wielkości w krajach UE (2020)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu, struktura przedsiębiorstw według wielkości (NACE Rev. 2), dostęp: 22.02.2024.

Duże przedsiębiorstwa stanowią średnio 0,2% wszystkich przedsiębiorstw w UE i jest to tendencja rosnąca (w 2020 roku średnia wynosiła 0,1%). Ich udział w różnych krajach waha się od 0,1% (Austria, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Estonia, Hiszpania, Irlandia, Litwa, Łotwa, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia) do 0,3% (Dania, Finlandia, Francja, Luksemburg, Niemcy, Szwecja).

W sektorze przedsiębiorstw UE w 2018 roku zatrudnionych było ponad 146 mln osób. Wśród nich 66,6% to pracownicy sektora mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw – odpowiednio ponad 43,5 mln osób (29,7%), ponad 29,5 mln (20,1%) oraz prawie 25 mln osób (16,8%). Duże przedsiębiorstwa w UE dają pracę

ponad 49 mln osób (33,4%), to jest ponad 1/3 ogółu zatrudnionych³⁴. W roku 2023 według danych Eurostatu analogiczne odsetki zatrudnionych to: małe przedsiębiorstwa – 49%, średnie przedsiębiorstwa – 17%, duże przedsiębiorstwa – 34%. Zmiany są więc niezbyt znaczące poza zdecydowanym wzrostem łącznego zatrudnienia w przedsiębiorstwach UE (do 224,5 mln osób w 2023 roku). W porównaniu z rokiem 2022 liczba zatrudnionych była większa o 2,3%, najwięcej wzrosła w Polsce (5,2%), Czechach (4,7%) i na Węgrzech (4,4%)³⁵. Wśród państw członkowskich UE największą liczbę zatrudnionych w 2023 roku odnotowano w Niemczech (44,7 mln), Francji (32,8 mln) i we Włoszech (23,3 mln). W Polsce w tym roku małe przedsiębiorstwa zatrudniały 47% ogółu pracujących, średnie 16%, a duże 37%.



RYSUNEK 2. Łączna liczba zatrudnionych według wielkości przedsiębiorstw w UE w 2023 roku (w mln)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu, dostęp: 22.02.2024.

Łączna liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w UE w 2023 roku to nieco ponad 27 mln: mikroprzedsiębiorstw było 25 212 400 (92,8%), małych przedsiębiorstw 1 543 200 (5,7%), średnich przedsiębiorstw 217 900 (0,8%) i dużych przedsiębiorstw 44 200 (0,2%). Podobnie prezentuje się udział przedsiębiorstw niefinansowych w UE: odnotowano 23 382 451 (93,5%) mikroprzedsiębiorstw, 1 287 959 (5,5%) małych przedsiębiorstw, 201 000 (0,9%) przedsiębiorstw średniej wielkości i 42 000 (0,2%) dużych przedsiębiorstw. Układ branżowy zaprezentowano w tabeli 1.

³⁴ *Gospodarka europejska od początku tysiąclecia. Portret statystyczny*, Eurostat–GUS, Unia Europejska 2018, <https://stat.gov.pl/gospodarka-europejska/bloc-3b.html?lang=pl>, dostęp: 28.12.2021.

³⁵ *Database*, Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>, dostęp: 22.03.2024.

TABELA 1. Liczba przedsiębiorstw według wielkości i branży w UE w 2020 roku

Wielkość przedsiębiorstwa	Suma	Od 0 do 9 osób zatrudnionych	Od 10 do 19 osób zatrudnionych	Od 20 do 49 osób zatrudnionych	Od 50 do 249 osób zatrudnionych	Od 250 osób zatrudnionych lub więcej
Gospodarka przedsiębiorstw ogółem	23 382 451	21 851 492	893 070 c	442 680	201 00 e	42 00 e
Górnictwo i wydobywanie	17 052	13 400 e	1 634	1 220	659 c	146
Przetwórstwo przemysłowe	2 062 589	1 733 064	153 333	99 000 e	61 400 e	15 400 e
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i powietrze do układów klimatyzacyjnych	166 164	161 034	1 800 e	1 500 u	1 300 u	580 e
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	78 026	63 000 e	6 000 e	4 930	3 500 e	884
Budownictwo	3 536 996	3 318 528	138 894	59 485	18 203	1 886
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli	5 686 112	5 321 926	211 169	104 639	41 000 e	7 400 e
Transport i gospodarka magazynowa	1 279 440	1 172 181	54 485	34 000 e	16 000 c	3 300 e
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	1 842 057	1 670 534	110 000 u	43 575	12 000 u	1 500 e
Informacja i komunikacja	1 153 048	1 090 722	29 053	19 809	11 000 u	2 600 e

Wielkość przedsiębiorstwa	Suma	Od 0 do 9 osób zatrudnionych	Od 10 do 19 osób zatrudnionych	Od 20 do 49 osób zatrudnionych	Od 50 do 249 osób zatrudnionych	Od 250 osób zatrudnionych lub więcej
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	1 348 281	1 325 757 e	13 238	6 196	2 572	405 e
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	4 492 712	4 369 846	72 389	34 612	13 353	2 513
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	1 532 951	1 427 251	46 447	32 807	21 041	5 404
Naprawa komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego	187 023	184 403	1 700 u	608	233	: c

Legenda:

: – dane niedostępne, c – tajne, e – estymacja, u – niska wiarygodność

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie rocznych statystyk przedsiębiorstw według klas wielkości dla specjalnych agregatów działalności publikowanych przez Komisję Europejską (*Industry, trade and services. Structural business Statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/c/cc/SBS_overview_2022_ref20_final.xlsx, dostęp: 29.10.2023).

Kolejnym czynnikiem potwierdzającym znaczenie dużych przedsiębiorstw w gospodarce jest wartość dodana. Jej udział zmienił się przez ostatnie siedem–osiem lat głównie na skutek wzrostu wartości dodanej brutto w dużych przedsiębiorstwach i spadku tej wartości w małych. Jedną z przyczyn może być trudna sytuacja skutkująca kończeniem (zawieszaniem) działalności przez część małych przedsiębiorstw.

W 2015 roku wartość dodana w gospodarce UE w 38% pochodziła od małych przedsiębiorstw, w 19% od średnich, a w 44% od dużych. W roku 2022 wartości te kształtowały się następująco: 19% – małe przedsiębiorstwa, 23% średnie i 58% duże. Udziały te różniły się znacznie pomiędzy krajami członkowskimi, dla których są dostępne dane. W 2015 roku udział wartości dodanej wytwarzanej przez małe przedsiębiorstwa był największy na Malcie (59%), we Włoszech (50%) i w Estonii (49%), podczas gdy ten pochodzący od średnich był najwyższy na Litwie (28%), Łotwie (27%)

i w Estonii (26%). Wśród dużych przedsiębiorstw największy udział wypracowały te zlokalizowane w Wielkiej Brytanii (50%), Polsce (49%) i Rumunii (48%)³⁶.

TABELA 2. Wartość dodana według wielkości przedsiębiorstw w UE w 2020 roku (% całości sektora)

	Mikro (0–9 osób zatrudnionych)	Małe (10–49 osób zatrudnionych)	Średnie (50–249 osób zatrudnionych)	Duże (250+ osób zatrudnionych)
Górnictwo i wydobywanie	8,3	15,5	17,0	59,2
Produkcja	12,4	7,8	22,2	48,2
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i powietrze	14,1	5,4	10,4	70,5
Zaopatrzenie w wodę, odpady i rekultywacja	8,4	15,3	23,8	53,9
Budownictwo	46,0	28,2	12,9	12,9
Handel dystrybucyjny	34,1	20,6	13,3	32,0
Transport i magazynowanie	19,6	18,1	15,3	48,8
Zakwaterowanie i usługi gastronomiczne	44,8	32,3	13,4	13,8
Informacja i komunikacja	21,9	15,9	16,9	45,9
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	63,1	15,7	10,9	11,2
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	51,1	18,9	11,7	19,6
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	16,8	13,2	16,8	53,3
Naprawa komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego	70,7	11,8	6,3	11,2

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu (*Industry, trade and services...*).

Poszczególne grupy przedsiębiorstw mają też istotny wpływ na tworzenie dochodu narodowego. W 2017 roku w Polsce wkład dużych podmiotów w tworzenie PKB wynosił 24%, a przyjmując wartość PKB generowaną przez sektor przedsiębiorstw jako

³⁶ *Industry, trade and services...*

100% – 32%³⁷. W 2022 roku według Eurostatu³⁸ (stan na 15 listopada 2023) udział ten nieznacznie spadł do 20,1%, ale był największy spośród krajów UE.

W 2022 roku branżami o najwyższym udziale w wartości dodanej brutto w UE wśród dużych przedsiębiorstw były: przemysł (22%), handel hurtowy i detaliczny (17%) oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (14%). W przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości możemy wyszczególnić sektory: przemysłu (21%), handlu hurtowego i detalicznego (18%), a także budownictwa (12%), natomiast w odniesieniu do małych przedsiębiorstw mówimy o: handlu hurtowym i detalicznym (24%), budownictwie (16%) i przemyśle (14%).

TABELA 3. Wydajność pracy według wielkości przedsiębiorstw w UE w 2020 roku

	Mniej niż 10 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników	250 lub więcej pracowników
Belgia	52,4	63,2	78,9	102,1
Bułgaria	22,5	30,1	40,2	52,8
Czechy	40,3	50,8	64,1	83,2
Dania	60,1	72,3	87,9	113,4
Estonia	34,2	42,1	54,8	71,3
Finlandia	53,8	65,1	80,2	104,7
Francja	54,2	66,3	82,1	106,2
Niemcy	58,3	70,1	85,4	110,3
Grecja	28,1	35,2	45,8	59,4
Węgry	32,4	40,1	52,3	68,2
Irlandia	62,8	75,4	91,7	118,2
Włochy	44,3	54,1	68,4	88,1
Łotwa	27,3	34,8	45,2	58,9
Litwa	30,2	37,8	48,7	64,3
Luksemburg	68,4	81,2	98,3	125,4
Malta	38,1	47,2	61,8	80,3
Holandia	57,2	69,4	84,1	108,2
Polska	35,1	43,2	56,1	73,4
Portugalia	33,8	42,1	54,2	70,8
Rumunia	24,3	31,4	41,2	54,1
Słowacja	38,2	47,3	61,2	78,4

³⁷ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. R. Zakrzewski, A. Skowrońska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2019-www_190711.pdf, dostęp: 4.01.2022.

³⁸ Eurostat: struktura przedsiębiorstw według wielkości; Dochód narodowy brutto (DNB); OECD statystyki przedsiębiorstw; Europejska Sieć Informacyjna o Małych i Średnich Przedsiębiorstwach (EEN), <https://een.ec.europa.eu/>, dostęp: 22.02.2024.

	Mniej niż 10 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników	250 lub więcej pracowników
Słowenia	42,1	52,3	66,8	86,2
Hiszpania	39,4	48,3	62,1	81,4
Szwecja	59,2	71,3	86,8	112,1

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu (*Industry, trade and services...*).

W każdym z krajów członkowskich UE, szczególnie w tych z tzw. starej Europy, wydajność pracy jest najwyższa w dużych przedsiębiorstwach. Podobnie wygląda średnia wydajność pracy (euro/godzinę) w różnych grupach przedsiębiorstw. W Polsce w małych przedsiębiorstwach wychodzi 17,2 euro/godzinę, w średnich – 28,1 euro i w dużych przedsiębiorstwach – 42,3 euro. W poszczególnych krajach UE tak mierzona wydajność jest najwyższa w Niemczech i wynosi dla przedsiębiorstw małych 34,5 euro/godzinę, średnich – 46,2 euro i dużych 62,8 euro. Niewiele niższe wartości są we Francji³⁹.

Range dużych firm potwierdzają także wydatki inwestycyjne na jednego zatrudnionego. Są one zdecydowanie najwyższe we wszystkich krajach UE – w porównaniu z przedsiębiorstwami średnimi przekraczają je półtora-, dwukrotnie i często dwuipół-, trzykrotnie w relacji z małymi przedsiębiorstwami. Dla przykładu w Niemczech, gdzie wydatki inwestycyjne są najwyższe w UE, kształtują się one na poziomie: 12 400 euro na jednego zatrudnionego w małych przedsiębiorstwach, 20 200 euro w średnich i 34 800 euro w dużych przedsiębiorstwach. W przypadku Polski odpowiednie wartości wynoszą: 5200, 10 100 i 18 300 euro⁴⁰.

Dorobek sprawozdawczy i badawczy dotyczący dużych przedsiębiorstw jest znacznie skromniejszy w porównaniu z tym odnoszącym się do sektora MŚP. Niemniej wiele raportów i analiz z okresu 2005–2022⁴¹, jak i te znajdujące się w niniejszej publikacji wskazują na bardzo duże znaczenie sektora dużych firm w każdym kraju UE. Najważniejsze społeczne i ekonomiczne konsekwencje ich funkcjonowania to przede wszystkim:

- zatrudnianie ponad 1/3 wszystkich pracowników,
- bardzo duży udział w wypracowywaniu wartości dodanej i wartości PKB,

³⁹ Dane Eurostatu: produkcja i wartość dodana brutto (VAB); praca i zarobki; OECD: statystyki wydajności pracy; Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound): <https://www.eurofound.europa.eu/>, dostęp: 22.02.2024.

⁴⁰ Dane Eurostatu: inwestycje; praca i zarobki; OECD: statystyki inwestycji; Europejski Bank Inwestycyjny (EBI): <https://www.eib.org/>, dostęp: 22.02.2024.

⁴¹ Zob. m.in.: *Industry, trade and services...*; European Commission, *Key figures on European business with a special feature on the recession*, Eurostat Pocketbooks, Luxembourg 2010; S. Gorgels, M. Priem, T. Blagoeva, A. Martinelle, G. Milanese, *Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability. Background document*, European Commission, Brussels 2022; P. Muller, R. Ladher, J. Booth, S. Mohamed, S. Gorgels, M. Priem, T. Blagoeva, A. Martinelle, G. Milanese, *Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability*, European Commission, Brussels 2022.

- najwyższa wydajność pracy w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw,
- zdecydowanie najwyższe wydatki inwestycyjne na jednego zatrudnionego,
- szerokie otoczenie biznesowe pośredników, dostawców i innych interesariuszy,
- znaczące wpływy podatkowe,
- duża innowacyjność,
- znaczące możliwości i działania inwestycyjne,
- nowoczesne rozwiązania w sferach technologicznej, informatycznej i zarządczej,
- duże znaczenie gospodarcze i społeczne, często kulturowe, ekologiczne, szczególnie w skali regionalnej, a zwłaszcza lokalnej.

Jednocześnie trzeba zauważyć, że powyższe cechy i źródła przewag w sferze zarządzania i możliwości działania natrafiają na swoistą inercję i niedowład w zakresie szybkości, elastyczności, skłonności do zmian, opóźnionej reakcji na zmiany w otoczeniu, trudnych do zmian procedur i wielu innych niedoskonałości współczesnych dużych przedsiębiorstw. To naturalne, gdyż oprócz zalet uwidaczniają się także wady ładu korporacyjnego, w którym funkcjonuje większość tych zakładów. Również wśród nich są liderzy i outsiderzy w każdym kraju i w poszczególnych regionach.

3. Sektor dużych przedsiębiorstw w Polsce i województwie podlaskim

Powyższe konsekwencje funkcjonowania dużych przedsiębiorstw, zarówno pozytywne, jak i niedoskonałości, występują również w Polsce, kraju obciążonym (tak jak inne państwa środkowej i wschodniej Europy) dziedzictwem politycznym i społecznym oraz skutkami działania gospodarki nierynkowej, które w znaczący sposób dotknęły duże przedsiębiorstwa i procesy ich transformacji po przejściu do gospodarki rynkowej. Główne bolączki większości polskich dużych organizacji to „niedoinwestowanie i często znaczne zapóźnienie technologiczne w porównaniu do zagranicznej konkurencji. Konkurencja, szczególnie w krajach tzw. starej Unii Europejskiej, systematycznie inwestuje w rozwój parku maszynowego, technologii i produktów. Polskie duże firmy powstały bądź na bazie zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych, bądź też zostały rozwinięte od samego początku z firm małych/średnich rozmiarów, tworzonych kilkanaście lat temu. W jednym i drugim przypadku odczuwają one niedoinwestowanie, często wykorzystują stare maszyny i przestarzałe procesy technologiczne⁴². Oczywiście współczesne warunki i procesy globalizacji i internacjonalizacji rozwoju gospodarczego w szczególności przejawiają się w sprawności i skuteczności procesów zarządczych i rozwoju dużych przedsiębiorstw, co łagodzi nieco wyżej wzmiankowane niedostatki rozwojowe polskich dużych firm.

⁴² M. Gajewski, J. Szczucki, E. Kusideł, *Ocena efektów wsparcia dużych przedsiębiorstw w ramach realizacji polityki spójności w Polsce*, oprac. Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014, s. 129.

Wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od swojej wielkości funkcjonują współcześnie w warunkach globalizacji, dużej turbulencji i szybkich zmian technologicznych. Towarzyszą temu tradycyjne czynniki i ograniczenia ich rozwoju⁴³, a w ostatnim okresie również konsekwencje pandemii i kolejnych kryzysów powodowanych uwarunkowaniami zewnętrznymi. Tak jak wszystkie pozostałe organizacje, duże przedsiębiorstwa muszą więc się zmieniać, aby nie tylko tworzyć nowe rozwiązania, lecz także nadążać za zmianami otoczenia.

Podobna sytuacja jest też w województwie podlaskim, gdzie obok przeciętnych, niczym się niewyróżniających przedsiębiorstw funkcjonuje grupa liderów zarówno w skali województwa, jak i Polski, należąca do czołówki przedsiębiorstw europejskich w swojej branży. Z pewnością do takich zaliczyć można m.in. Mlekovitę i Mlekpol w branży mleczarskiej, Unibep i Danwood w budownictwie, Pronar, SaMASZ czy Promotech w sektorach maszynowym i metalowym, przedsiębiorstwa z branży budowy łodzi bądź innowacyjne przedsiębiorstwa medyczne. Tradycyjne przemysły wspierane są także rozwiniętą branżą informatyczną oraz przedsiębiorstwami działającymi w rolnictwie, często ekologicznym.

Sfera gospodarcza w każdym kraju i regionie jest motorem napędowym rozwoju. Jej funkcjonowanie wymaga m.in. właściwych i stabilnych norm prawnych, tworzenia i wspierania okołobiznesowej infrastruktury instytucjonalnej czy pożądanego klimatu sprzyjającego rozwojowi gospodarczemu. Równie istotnie na rozwój wpływają czynniki historyczne, społeczne, lokalizacyjne bądź kulturowe. Szczególnie znaczenie mają tu przeszłość i ukształtowana już w dużej mierze pozycja czy specjalizacja regionów, w tym dostęp do środków finansowych. Oddziałuje to na dojrzałość biznesową regionu, możliwości inwestycji ryzykownych czy przepływ kapitału. Osiągane wyniki, efekty działalności i zmiany w sferze gospodarczej odzwierciedlają wskaźniki statystyczne, których kierunki i natężenie ewolucji powinny być przedmiotem analiz i wyciągania wniosków.

W poniższych zestawieniach tabelarycznych zawarto szereg ważniejszych informacji i wskaźników dotyczących sektora dużych przedsiębiorstw w Polsce i w województwie podlaskim oraz innych wybranych województwach (lubelskim i warmińsko-mazurskim – jako najbardziej zbliżonych do województwa podlaskiego oraz województwach najbardziej i najmniej odbiegających od średniej dla Polski).

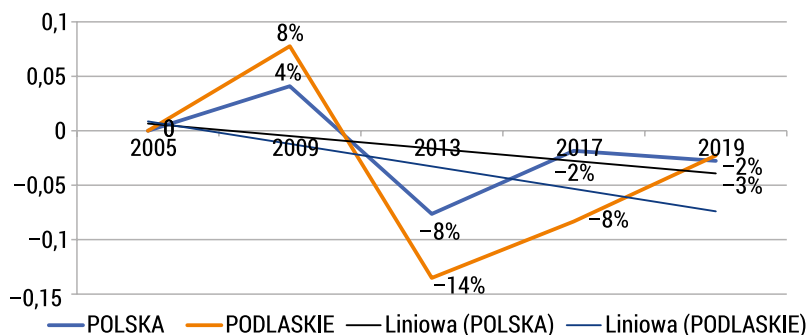
⁴³ Zob. m.in.: Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos...*; *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002; *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007; J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2004; A. Dulinić, *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2007; *Szanse i zagrożenia w rozwoju dużych firm w Polsce. Wyniki badania*, Deloitte-Lewiatan, b.m.w. 2011, www.konfederacjalewiatan.pl (dostęp: 5.01.2022); Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa 2014, www.mg.gov.pl (dostęp: 5.01.2022); R. Ciborowski, *Macroeconomic uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania i rezultaty zmian w przedsiębiorstwie*, red. J. Paszkowski, Wydawnictwo WSiFiZ, Białystok 2009, s. 13–27; *Przedsiębiorstwa w procesie...*

TABELA 4. Zmiany w liczbie dużych (zatrudnienie 250+) podmiotów gospodarki narodowej w Polsce, województwie podlaskim i innych wybranych województwach w latach 2005–2019

Województwo	2005	2019	2005 vs 2019	%
POLSKA	4692	4306	-386	-8,23%
LUBELSKIE	162	128	-34	-20,99%
PODLASKIE	103	86	-17	-16,50%
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	131	107	-24	-18,32%
WIELKOPOLSKIE	429	426	-3	-0,70%
ZACHODNIOPOMORSKIE	177	131	-46	-25,99%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu i struktury dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2022.

Dane z tabeli 4 uwidaczniają, że zmniejszenie liczby dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim jest dwukrotnie wyższe niż średnia dla Polski, mimo że i tak było ich relatywnie mało w stosunku do innych województw. Prawdopodobnie istotnie się do tego przyczyniły lokalizacja województwa i „dziedzictwo ściany wschodniej”. Potwierdza to również wykres 1, na którym widoczna jest większa dynamika spadku liczby dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim w stosunku do Polski. Podobne tendencje potwierdzają też dane zawarte w kolejnych tabelach i wykresach.



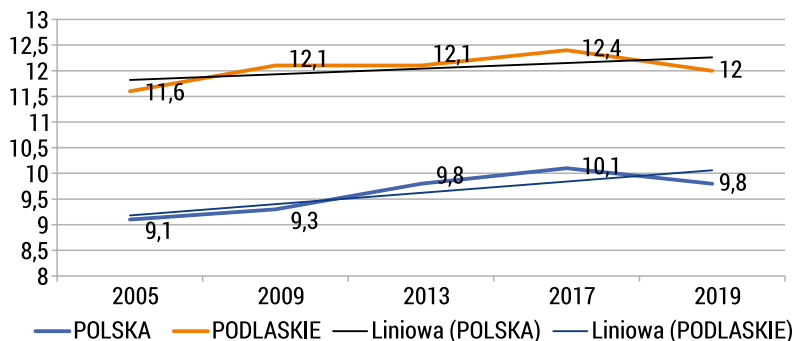
WYKRES 1. Dynamika zmian procentowego spadku zarejestrowanych dużych przedsiębiorstw w Polsce i w województwie podlaskim w latach 2005–2019

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*

TABELA 5. Podmioty gospodarki narodowej według klas wielkości (duże 250+) w województwach w Polsce w latach 2005, 2009, 2013, 2017 i 2019

Województwo	2005	%	2009	%	2013	%	2017	%	2019	%
POLSKA	4692	100	4884	100	4511	100	4428	100	4306	100
LUBELSKIE	162	3,45	160	3,41	144	3,07	133	2,83	128	2,73
MAZOWIECKIE	1078	22,98	1146	24,42	1082	23,06	1078	22,98	1041	22,19
OPOLSKIE	93	1,98	92	1,96	87	1,85	86	1,83	84	1,79
PODLASKIE	103	2,20	111	2,37	96	2,05	88	1,88	86	1,83
ŚLĄSKIE	592	12,62	614	13,09	579	12,34	548	11,68	539	11,49
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	131	2,79	134	2,86	116	2,47	113	2,41	107	2,28

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*



WYKRES 2. Dynamika zmian w liczebności dużych podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym w Polsce i województwie podlaskim w latach 2005–2019

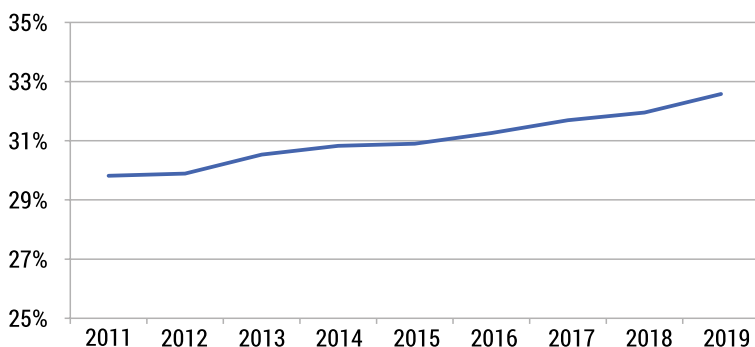
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*

TABELA 6. Duże podmioty gospodarki narodowej (250+) na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym w województwach w Polsce w latach 2005, 2009, 2013, 2017 i 2019

Województwo	2005	%	2009	%	2013	%	2017	%	2019	%	2017 vs 2005 w %	2019 vs 2005 w %
POLSKA	11,6	100	12,1	100	12,1	100	12,4	100	12	100	6,90	3,45
LUBELSKIE	8,5	73,28	8,5	70,25	9,2	76,03	9,3	75	9,1	75,83	9,41	7,06
MAZOWIECKIE	14,1	121,55	15,2	125,62	15,2	125,62	15,8	127,42	15,2	126,67	12,06	7,80
PODKARPACKIE	8,6	74,14	9,1	75,21	9,4	77,69	9,6	77,42	9,6	80,00	11,63	11,63

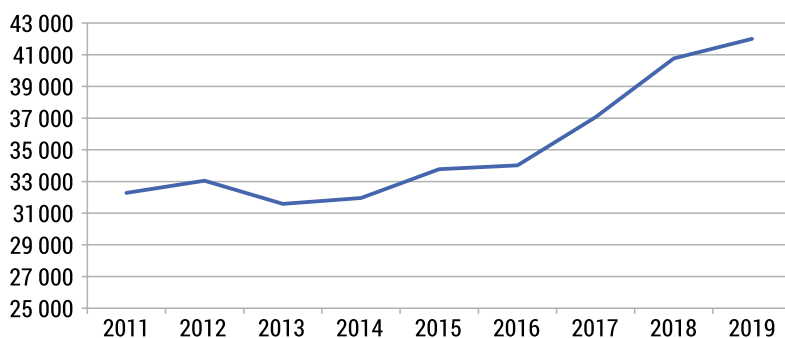
Województwo	2005	%	2009	%	2013	%	2017	%	2019	%	2017 vs 2005 w %	2019 vs 2005 w %
PODLASKIE	9,1	78,45	9,3	76,86	9,8	80,99	10,1	81,45	9,8	81,67	10,99	7,69
WARMIŃSKO- -MAZURSKIE	11,7	100,86	11,8	97,52	10,9	90,08	11	88,71	10,8	90,00	5,98	7,69
WIELKOPOLSKIE	13,8	118,97	14	115,7	14,1	116,53	14,1	113,71	13,4	111,67	2,17	2,90

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*



WYKRES 3. Zmiana wskaźnika zatrudnienia osób w dużych podmiotach w ogóle zatrudnionych w Polsce w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych w latach 2011–2019

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*



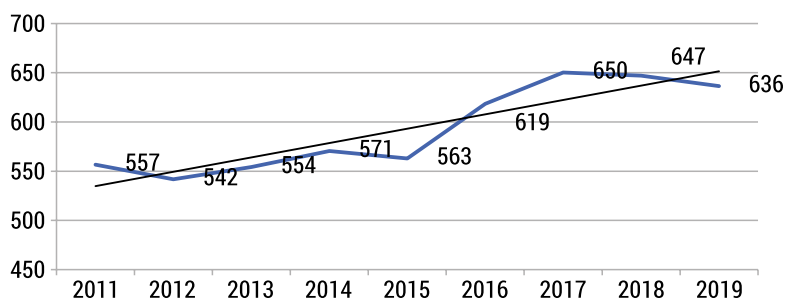
WYKRES 4. Liczba zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych w latach 2011–2019 w województwie podlaskim

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*

TABELA 7. Liczba zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych przypadająca na jeden podmiot według województw w latach 2011–2019

Województwo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
POLSKA	844	835	844	840	846	850	858	870	870
LUBELSKIE	967	960	988	921	920	880	875	921	979
LUBUSKIE	565	573	573	571	576	582	578	594	568
MAZOWIECKIE	1138	1111	1110	1081	1112	1119	1119	1139	1109
OPOLSKIE	542	530	544	536	517	507	495	512	529
PODLASKIE	557	542	554	571	563	619	650	647	636
WARMIŃSKO- -MAZURSKIE	608	670	639	611	624	634	668	661	685
WIELKOPOLSKIE	837	851	913	927	937	953	1006	1035	1058

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*



WYKRES 5. Zmiany w średnim poziomie zatrudnienia przypadającym na pojedyncze duże przedsiębiorstwo niefinansowe w województwie podlaskim w latach 2011–2019

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*

TABELA 8. Udział kosztów w przychodach w dużych przedsiębiorstwach prowadzących niefinansową działalność gospodarczą według województw w latach 2011–2019 (w %)

Województwo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
POLSKA	94,10	95,70	95,40	95,80	97,00	95,40	94,70	95,70	96,10
LUBELSKIE	91,00	92,70	92,40	91,50	91,80	92,10	90,90	93,40	92,10
LUBUSKIE	96,30	95,40	94,30	95,20	95,10	95,20	95,90	95,70	95,10
ŁÓDZKIE	92,10	93,20	93,50	91,70	102,40	92,40	93,90	95,30	103,90
PODLASKIE	97,70	98,10	97,10	97,50	97,50	97,40	96,70	97,20	96,80

Województwo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ŚLĄSKIE	93,90	96,20	96,90	97,10	102,60	96,70	94,90	97,40	98,00
WARMIŃSKO- -MAZURSKIE	97,90	97,00	95,70	95,00	96,30	95,90	95,30	96,00	97,30

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie danych GUS-u; szerzej zob. J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu...*

4. Ważniejsze wnioski dotyczące dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim na tle Polski

Dane tabelaryczne, dostępne badania⁴⁴ oraz zestawienia informacji z GUS i roczników dotyczących województwa podlaskiego pozwalają wyciągnąć szereg wniosków odnośnie do uwarunkowań funkcjonowania sektora dużych przedsiębiorstw w Podlaskiem na tle Polski i UE. Z punktu widzenia województwa podlaskiego najważniejsze z tych wniosków to⁴⁵:

- starzenie się ludności następuje w tempie szybszym niż średnia dla Polski,
- tempo spadku przyrostu naturalnego jest większe niż średnia dla Polski, gdzie również ta niekorzystna tendencja występuje, podobnie dotyczy to starzenia się ludności,
- saldo migracji powiększa się i jak wskazują inne badania, odpływ ludności ma charakter trwały i dotyczy w znacznej części osób młodych i przedsiębiorczych,
- powiększa się rozdzźwięk pomiędzy średnim wynagrodzeniem w Polsce i województwie podlaskim, zatem pracujący w tym regionie mają przeciętnie coraz mniejsze wynagrodzenia w stosunku do średnich wynagrodzeń w Polsce (nie dotyczy dużych przedsiębiorstw),
- wskaźniki bezrobocia w województwie podlaskim pozostają w podobnych relacjach do średniej dla Polski jak w latach poprzednich, mimo iż stopa bezrobocia jest na tym terenie zdecydowanie wyższa niż w Polsce,
- dochody i wydatki miast, gmin i całego województwa (szczególnie w odniesieniu na mieszkańca) w relacji do podobnych pozycji dla Polski są korzystne, co wynika jednak w zdecydowanej mierze ze środków finansowych, głównie funduszy unijnych, kierowanych do wschodnich województw Polski,
- rosną nakłady inwestycyjne i w relacji do Polski są wyższe w województwie podlaskim, co jest konsekwencją relatywnie wyższych dochodów z ich ukierunkowaniem na inwestycje,

⁴⁴ J. Paszkowski, P. Paszkowski, *Ewolucja stanu i struktury dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2022.

⁴⁵ Tamże, s. 143–146.

- na podobnym poziomie pozostają relacje w odniesieniu do wartości dodanej brutto oraz produktu krajowego brutto (lekka poprawa),
- występują lekkie tendencje spadkowe w okresie 2017–2019 w przypadku dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych na jednego mieszkańca czy produkcji budowlano-montażowej przy niewielkiej poprawie w zakresie produkcji sprzedanej,
- zmian praktycznie nie ma w relacjach województwa podlaskiego do Polski w zakresie liczby podmiotów gospodarki narodowej.

Warto zauważyć, że powyższe wnioski (w większości bardzo pozytywne) można wyciągnąć mimo wielu niekorzystnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w województwie podlaskim:

- wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego plasują Podlaskie wśród najsłabszych regionów w Polsce,
- do najważniejszych problemów gospodarczych zaliczyć należy: niską produktywność i słabo rozwinięty przemysł, niskie zamożność, przedsiębiorczość, konkurencyjność międzynarodową, innowacyjność regionu będącą wypadkową niskiej innowacyjności przedsiębiorstw,
- niekorzystna jest struktura wydatków sektora publicznego,
- występuje słaba współpraca między nauką a sferą biznesu,
- zasoby pracy są niedostosowane kompetencyjno-kwalifikacyjnie do potrzeb rynku pracy,
- występują negatywne tendencje demograficzne potęgowane procesami migracyjnymi prowadzącymi do „drenażu mózgow”.

Na tle powyższych uwarunkowań funkcjonowania sektora dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim sformułowano również kilka wniosków dotyczących ewolucji tego sektora w tym regionie w ciągu ostatnich piętnastu lat⁴⁶:

- w latach 2005–2019 wystąpiły duże dysproporcje pomiędzy poszczególnymi województwami dotyczące dynamiki zmian w liczbie zarejestrowanych przedsiębiorstw. Porównując skrajne lata badanego przedziału czasowego, widoczny jest wzrost na poziomie blisko 19% w zakresie liczby podmiotów, co daje województwu podlaskiemu dziewiątą pozycję na tle innych województw. Pozytywny trend nie ma jednak odzwierciedlenia w kategorii dużych przedsiębiorstw, gdyż w tym samym okresie odnotowany został spadek ich liczby o 17 – stanowi to 16,5% wszystkich zarejestrowanych dużych podmiotów, co daje piątą pozycję wśród województw tracących procentowo najwięcej tego typu przedsiębiorstw,
- kryzys gospodarczy mający miejsce pod koniec pierwszej dekady XXI wieku odbił się na dynamice zmian wskaźników dotyczących rozwoju, stanu i struktury kapitału ludzkiego w województwie podlaskim, gdzie negatywne trendy w latach 2009–2012/2013 zauważalne były m.in. w takich wskaźnikach, jak: liczba osób aktywnych zawodowo, wskaźnik zatrudnienia, liczba nowo tworzonych

⁴⁶ Tamże.

miejsc pracy czy średni poziom zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych,

- w 2019 roku duże przedsiębiorstwa z sektora publicznego w województwie podlaskim osiągnęły gorsze wyniki finansowe w porównaniu z rokiem 2005,
- pomiędzy rokiem 2005 a 2019 sektor prywatny dużych przedsiębiorstw odnotował wynik finansowy lepszy o 325%, co jest o 74% korzystniejszym wynikiem niż średnia krajowa – nadal jednak w roku 2019 było to jedynie 1,38% całości wyniku finansowego wszystkich dużych przedsiębiorstw sektora prywatnego w Polsce. Udział tego wskaźnika w 2005 roku wynosił 1,06% (wzrost o 29,25%),
- przychody przedsiębiorstw prowadzących niefinansową działalność gospodarczą generowane w województwie podlaskim były w latach 2011–2019 o 10,9 punktu procentowego wyższe od średniej krajowej – wzrost w tym okresie w Polsce wyniósł 45,59%. Nie był to jednak wzrost stabilny, gdyż od 2013 do 2015 roku zaobserwowano spadek tej zmiennej, sięgający 3,7%. Niemniej nie wpłynęło to istotnie na zmianę udziału przychodów generowanych przez duże podlaskie przedsiębiorstwa niefinansowe w stosunku do Polski. Był on relatywnie niski i wahał się pomiędzy 1,06% w 2016 a 1,23% w roku 2019,
- porównując lata 2011 i 2019, duże przedsiębiorstwa działające w województwie podlaskim plasowały się powyżej średniej w zakresie dynamiki wzrostu kosztów względem innych województw. Przy średniej dla całego kraju wynoszącej 26,32% województwo podlaskie z poziomem 36,22% sytuowało się w grupie województw z najwyższym wzrostem kosztów na jedno przedsiębiorstwo prowadzące niefinansową działalność gospodarczą,
- nakłady inwestycyjne liczone w wartościach nominalnych w przedsiębiorstwach powyżej 9 pracowników ogółem są w województwie podlaskim znacząco niższe niż w większości innych województw w kraju i dynamika ich zmian jest również jedną z niższych,
- udział kosztów w przychodach w dużych przedsiębiorstwach prowadzących niefinansową działalność gospodarczą w województwie podlaskim kształtował się na korzystniejszym poziomie niż w innych województwach i z roku na rok ten wynik był coraz lepszy,
- w zakresie aktywności zawodowej mieszkańców województwo podlaskie nie odstawało od ogólnych trendów krajowych. W latach 2005–2019 poziom zatrudnienia wprawdzie spadł o 0,8%, ale tylko nieznacznie różnił się on od średniej w Polsce wynoszącej –0,83%. Województwo podlaskie w zakresie aktywności zawodowej wyprzedziło większość województw (kujawsko-pomorskie, podkarpackie, opolskie, warmińsko-mazurskie, śląskie, lubuskie, świętokrzyskie, lubelskie czy łódzkie),
- w latach 2005–2019 zauważono głębokie dysproporcje pomiędzy aktywnością zawodową kobiet i mężczyzn. Porównując skrajne okresy, wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w województwie podlaskim zmniejszył się o 1,3 punktu procentowego (48,8% w 2005 i 47,5% w 2019 roku), co znacząco odbiega od średniej dla Polski, gdzie w porównywalnym okresie wystąpił wzrost na poziomie 0,5%,

- dynamika zmian w wynagrodzeniach w dużych przedsiębiorstwach w latach 2005–2019 była w województwie podlaskim jedną z najwyższych w kraju i osiągnęła wzrost aż o 59,62%, co stanowiło trzeci najlepszy wynik wśród wszystkich województw. W 2011 roku miesięczne wynagrodzenie brutto osoby zatrudnionej w dużym niefinansowym przedsiębiorstwie w województwie podlaskim stanowiło 81,32% średniej, a w 2019 roku osiągnęło poziom 91,32% średniej krajowej. Powyższy korzystny trend dotyczył jednak dużych przedsiębiorstw, przeciętne wynagrodzenie w województwie było ciągle zdecydowanie niższe niż średnia krajowa i w okresie 2005–2019 trend ten uległ dalszemu pogłębieniu.

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym rozdziale, trzeba zauważyć, że pod względem głównych wskaźników ekonomicznych w sektorze dużych przedsiębiorstw nie występują znaczące różnice między wieloma krajami UE. Należy do nich również Polska. Niektóre z różnic są naturalną konsekwencją krótszego okresu funkcjonowania gospodarki rynkowej i trudnej do szybkiej zmiany struktury systemu gospodarczego. Zmiany i ich kierunki są jednak widoczne, a sektor dużych przedsiębiorstw w Polsce upodabnia się do tego występującego w UE. Sprzyjają temu także zjawiska globalizacji i internacjonalizacji. Również w województwie podlaskim – mimo istniejących jeszcze negatywnych różnic w jego wskaźnikach gospodarczych w stosunku do najbardziej rozwiniętych gospodarczo województw w Polsce – duże przedsiębiorstwa funkcjonują bardzo dobrze i szybko zmniejszają (pod każdym względem) dystans dzielący je od przeciętnej dla Polski.

II. Metodyka i uwarunkowania badań

1. Przebieg i metodyka badań

Jak już wspomniano we wstępie, głównym celem badań była diagnoza procesu zarządzania zmianami w dużych przedsiębiorstwach województwa podlaskiego.

Badania rozpoczęto w drugiej połowie 2017 roku oraz kontynuowano w latach 2018 i 2019. Miały one charakter ilościowy. Informacje pozyskano głównie z ankiet.

W założeniach badaniami planowano objąć wszystkie duże przedsiębiorstwa przemysłowe funkcjonujące i zarejestrowane w województwie podlaskim. Analizowaną populację generalną stanowiły duże (zatrudniające 250 pracowników i więcej) przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego (sekcja C PKD 2007). Według danych z Bazy Publikacyjnej REGON Urzędu Statystycznego w Białymstoku liczba takich przedsiębiorstw na dzień 30 czerwca 2017 roku wynosiła 34. Z tej grupy zbadano 24 przedsiębiorstwa (ponad 70% populacji generalnej), pozostałe albo nie wyraziły zgody na badanie, albo – mimo podanej w bazie lokalizacji – nie zostały zidentyfikowane. W zaistniałej sytuacji rozszerzono bazę o przedsiębiorstwa przemysłowe zatrudniające mniej niż 250 osób, ale o rocznych obrotach powyżej 30 mln zł. Ponadto badaniu poddano dużą, losowo wybraną grupę firm z branż budowlanej, transportowej oraz handlu. W rezultacie badaniami objęto 37 zakładów, z czego 24 to przedsiębiorstwa przemysłowe, po 4 z sektora budownictwa i handlu, 3 przedsiębiorstwa transportowe i 2 z innych sektorów. Wiele z tych firm, szczególnie przemysłowych i budowlanych, należy do czołówki w Polsce w swoich branżach, każda z nich prowadzi działalność również na rynkach europejskich, większość na rynkach światowych.

Badania zostały zrealizowane za pomocą kwestionariusza ankiety techniką PAPI. Odpowiednio przeszkolony ankier rozmawiał z przedstawicielem kadry zarządczej przedsiębiorstwa – w ponad połowie przypadków był to właściciel, prezes, ewentualnie członek zarządu, w pozostałych były to osoby z grona wyższej kadry kierowniczej, z reguły zobligowane przez zarząd do udziału w tych badaniach. Pozyskane dane przepisywane były z ankiety papierowej do specjalnie przygotowanego arkusza i stanowiły bazę do analizy wyników badania. Następnie dane te uporządkowano, poddano je wstępnej obróbce oraz wprowadzono do komputera. Do ich prezentacji w różnych formach użyto programu Statistica⁴⁷.

⁴⁷ Autor, ponosząc odpowiedzialność za zamieszczone w pracy informacje i zestawienia, dziękuje pracownikom Instytutu Badań i Analiz VIVADE sp. z o.o. za współpracę, przygotowanie oraz opis wykresów i tabel zamieszczonych w dalszej części niniejszej publikacji, głównie w rozdziałach III i IV.

Kwestionariusz ankiety składał się 40 pytań zamkniętych, półotwartych i otwartych oraz 4 pytań metryczkowych. Ankieta była dość rozbudowana, co powodowało trudności czasowe, dlatego badania często były rozłożone na kilka dni, nierzadko też angażowano do nich kierowników pionów/wydziałów.

Zastosowana ankieta badawcza w badaniach ilościowych jest załącznikiem do niniejszej monografii.

Badania zrealizowano przed wybuchem pandemii. Niestety miała ona wpływ na opóźnienie zarówno analiz statystycznych, jak i ich merytoryczne opracowanie.

2. Charakterystyka badanych podmiotów i respondentów

Badaniom ilościowym poddano 37 respondentów. W 2/3 byli to mężczyźni, choć liczba kobiet jest stosunkowo duża, szczególnie biorąc pod uwagę ich udział w grupie właścicieli i zarządów przedsiębiorstw, a także wyższej kadry kierowniczej w Polsce i Unii Europejskiej⁴⁸. Kształtuje się on w Polsce na poziomie około 35% (przyrost o 1 punkt procentowy w stosunku do roku 2018), w Unii Europejskiej na poziomie 28% (przyrost o 1 punkt procentowy w stosunku do roku 2018), na świecie zaś na poziomie 29% (przyrost o 5 punktów procentowych w stosunku do roku 2018)⁴⁹. Badania z 2022 roku wska-

⁴⁸ „Polska jest w światowej czołówce pod względem obecności kobiet na kierowniczych stanowiskach. 35 proc. wyższej kadry kierowniczej stanowią kobiety, a jedynie 10 proc. polskich przedsiębiorstw nie zatrudnia Polek na wysokich stanowiskach. Najnowsza edycja cyklicznego badania «Women in business» prowadzonego przez firmę Grant Thornton przedstawia bardzo pozytywne dla Polski wyniki obecności kobiet w biznesie. Aż 35 proc. wyższej kadry kierowniczej (prezesi, pozostali członkowie zarządów, szefowie działów) w polskich firmach stanowią kobiety. Pod tym względem nasz kraj zajmuje pierwsze miejsce wśród przebadanych europejskich państw, ex aequo z Niemcami i Irlandią oraz piąte miejsce w całym globalnym zestawieniu. Średnia dla wszystkich 32 przebadanych Państw wynosi 29 proc., a dla analizowanych krajów Unii Europejskiej – 28 proc. Z raportu wynika również, że tylko co dziesiąta firma w Polsce nie zatrudnia ani jednej kobiety na najwyższych stanowiskach. Jest to jeden z lepszych wyników wśród wszystkich 32 przebadanych państw na świecie, gdzie globalna średnia wynosi 14 proc. Z badanych europejskich państw tylko Wielka Brytania oraz Irlandia wyprzedza Polskę z niższym wynikiem. Pomimo wysokiego odsetka kobiet na stanowiskach menedżerskich w polskich firmach, nadal relatywnie mało kobiet osiąga najwyższe możliwe stanowisko w przedsiębiorstwie (prezes zarządu, dyrektor zarządzający). W Polsce tylko 16 proc. stanowisk prezesów firm zajmują kobiety. Globalna średnia wszystkich 32 objętych badaniem państw wynosi 15 proc., a średnia dla UE – 17 proc. Według raportu kobiety w Polsce na wyższych stanowiskach pełnią rolę głównie dyrektorów finansowych (46 proc.), dyrektorów HR (44 proc.), szefów marketingu (25 proc.) oraz dyrektorów operacyjnych (22 proc.)” (*Polski biznes ufa kobietom*, Grant Thornton, 2019, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2019/03/Kobiety-w-biznesie-2019-raport-Grant-Thornton-07-03-2019.pdf>, dostęp: 12.10.2019).

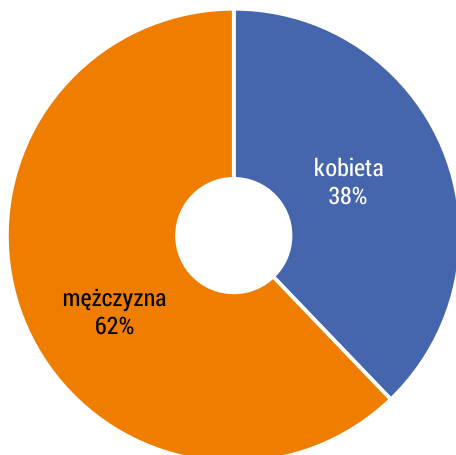
⁴⁹ *Raport: 34 proc. wyższej kadry kierowniczej polskich firm to kobiety*, <https://forsal.pl/artykuly/1109701,raport-34-proc-wyzszej-kadry-kierowniczej-polskich-firm-to-kobiety.html>, dostęp: 12.10.2019.

zują na ciągle utrzymującą się dominację mężczyzn na stanowiskach CEO⁵⁰. W autor-
skich analizach opisanych w niniejszej monografii odsetek kobiet był nawet wyższy
ze względu na fakt uczestniczenia w części badań kierowników pionów lub wydziałów,
np. kadr, finansów, CSR. Można by powiedzieć, że na kluczowych dla dużych przedsię-
biorstw stanowiskach jest coraz więcej kobiet, co należy uznać za zjawisko naturalne.
Ciągle utrzymująca się dysproporcja w obsadzie najwyższych stanowisk według płci
w znacznej mierze jest uwarunkowana kulturowo. Dominuje utrwalony społecznie wize-
runek mężczyzny jako przywódcy i szefa. Zapewne także istotny jest fakt, że kobiety
częściej niż mężczyźni świadomie nie decydują się na pełnienie funkcji kierowniczych
ze względu na konieczność godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

W Polsce w dużych podmiotach zatrudniających ponad 250 osób kobiety stano-
wią 40% dyrektorów. W raporcie Deloitte *Kobieta w zarządach. Perspektywa globalna*
firma zaprezentowała wyniki badań dotyczących odsetka kobiet w radach nadzor-
czych i zarządach dużych przedsiębiorstw w 2019 roku⁵¹. Odnosząc te wyniki do woje-
wództwa podlaskiego, możemy stwierdzić, że odsetek kobiet na stanowiskach kie-
rowniczych i zarządczych jest zbliżony do występującego w Polsce i wielu krajach UE.

⁵⁰ „Choć z roku na rok liczba prezesek się zwiększa, to mężczyzn w zarządach firm jest wciąż niemal 7-krotnie więcej. Nie inaczej wygląda to w Europie, gdzie firmy zarządzane przez kobiety stanowią zaledwie 7 proc. Przeciętna firma ma indeks o wartości 0,59 punktów, gdzie indeks równy 1 oznacza podział stanowisk 50/50. W takiej statystycznej organizacji 30 proc. stanowisk kierowniczych piastują kobiety oraz stanowią 35 proc. zarządu. Sytuacja zmienia się bardzo powoli – obecnie 13 proc. przebadanych firm ma indeks GDI na poziomie 0,8 lub wyższym. W roku 2020 przynajmniej taką wartością mogło się pochwalić zaledwie 10 proc. badanych organizacji” (*W Polsce wciąż mało kobiet na stanowisku CEO*, Kantar Public, 2022, <https://focusonbusiness.eu/pl/ludzie/w-polsce-wciaz-malo-kobiet-na-stanowisku-ceo/26418>, dostęp: 4.04.2024).

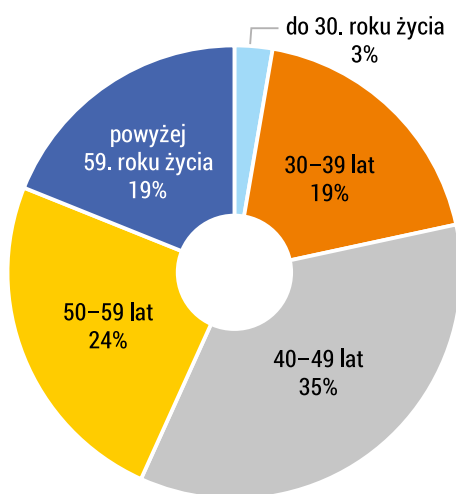
⁵¹ „Globalnie 17 proc. stanowisk w zarządach przedsiębiorstw zajmują kobiety. To wzrost od 2017 roku o niemal dwa proc. W niektórych krajach, zwłaszcza europejskich oraz w Australii widać wzrost reprezentacji kobiet w zarządach. Choć jednak średnia globalna nieznacznie wzrosła, tylko sześć krajów na świecie może pochwalić się średnią powyżej 30 proc.: Norwegia, Francja, Szwecja, Finlandia, Nowa Zelandia i Belgia. Trzy z nich wdrożyły przepisy wymuszające odpowiedni parytet, a trzy pozostałe rozwiązały problem bez wprowadzania wymaganych kwot. Europa może pochwalić się tym, że pięć z sześciu krajów na świecie, w których różnorodność w zarządach jest największa, znajduje się właśnie na jej terytorium. W czternastu krajach Unii Europejskiej kobiety stanowią średnio co najmniej 25 proc. członków kadry zarządczej. Są to Austria, Belgia, Dania, Niemcy, Finlandia, Francja, Islandia, Włochy, Łotwa, Holandia, Słowenia, Szwecja, Wielka Brytania i Norwegia, która jest liderem w obszarze różnorodności, a kobiety stanowią tam aż 41 proc. członków zarządów. Z kolei w Kanadzie odsetek przedstawicielek zasiadających w zarządach wyniósł 21,4 proc., co oznacza wzrost o 3,7 proc. w stosunku do 2017 r. Najslabiej pod tym względem wypadły firmy południowoamerykańskie i azjatyckie, w których kobiety stanowią odpowiednio 7,9 i 9,3 proc. członków zarządu. Najwięcej kobiet należy do kadry kierowniczej w europejskich firmach reprezentujących sektor medyczny i farmaceutyczny (28,2 proc.), dóbr konsumenckich (27,7 proc) oraz branżę finansową (26 proc.). Firmy, w których kobiety zajmują stanowisko prezesa mają prawie dwa razy więcej członkiń zarządów niż te kierowane przez mężczyzn (odpowiednio 29,3 proc. i 16,5 proc.). W przypadku Europy to odpowiednio 34,8 i 25,4 proc. Choć pocieszający jest fakt, że liczba kobiet na kierowniczych stanowiskach zwiększa się, zdaniem ekspertów Deloitte jeżeli globalny trend nie ulegnie przyspieszeniu, czyli wzrost udziału kobiet nie przekroczy ok. 1 proc. rocznie, osiągnięcie



RYSUNEK 3. Płeć respondentów

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobne wnioski można wyciągnąć, rozpatrując wiek respondentów (rysunek 4).

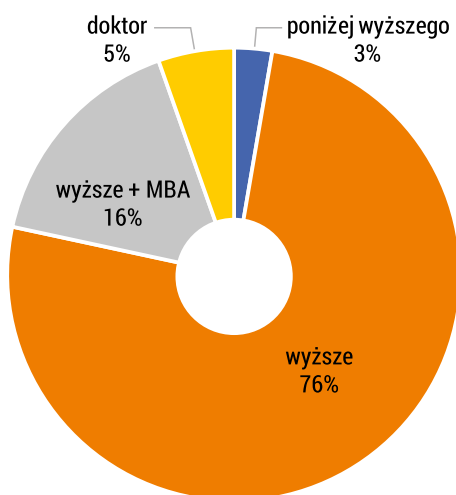


RYSUNEK 4. Wiek respondentów

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

odpowiedniego parytetu w skali światowej zajmie nawet 30 lat. Przed Polską wciąż długa droga. W Polsce kobiety stoją na czele 6 proc. firm i stanowią 13 proc. członków zarządów wszystkich spółek giełdowych. Zajmują też 15,8 proc. miejsc w radach nadzorczych spółek giełdowych z rynku głównego. W fotelu przewodniczącego rady nadzorczej zasiadają w 8,7 proc. analizowanych firm, jest to wzrost o 0,9 proc. w stosunku do 2017 roku” (*Raport: Kobiety w zarządach. Perspektywa globalna. Szósta edycja raportu Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/kobiety-w-zarzadach-raport.html>, 2019, dostęp: 28.03.2024).

Zarządzający dużymi przedsiębiorstwami to głównie osoby doświadczone – ponad 3/4 ma powyżej 40 lat. Niewiele jest osób do 30. roku życia. Kadra menedżerska dużych podlaskich firm jest w większym stopniu zróżnicowana ze względu na wiek niż ze względu na płeć. Najwięcej menedżerów wyższego szczebla to osoby pomiędzy 40. a 49. rokiem życia. Należy zauważyć, iż większość badanych to osoby relatywnie młode – 57% respondentów stanowiły osoby pomiędzy 30. a 49. rokiem życia. Menedżerowie powyżej 50. roku życia stanowią 33% spośród badanych. W Polsce menedżer to najczęściej osoba w wieku 35–45 lat, co wskazuje, iż na Podlasiu tendencje w strukturze wiekowej menedżerów nie odbiegają od tendencji charakterystycznych dla Polski.



RYSUNEK 5. Wykształcenie respondentów

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poziom wykształcenia kadry zarządzającej jest wysoki (rysunek 5). Z jednej strony znikomy jest odsetek wykształcenia niższego niż wyższe (3%), z drugiej strony studia MBA i doktorat ma ponad 20% badanych. Są to wskaźniki porównywalne z badaniami poziomu wykształcenia prowadzonymi w największych spółkach w Polsce. „Już niemal co dziesiąty z szefów największych przedsiębiorstw w Polsce – wśród których jest spora grupa prezesów giełdowych spółek – może się pochwalić studiami MBA. Jak wynika z naszej analizy wykształcenia ponad 570 prezesów największych przedsiębiorstw z Listy 2000, większość szefów firm, w tym spółek notowanych na GPW, wpasowuje się w edukacyjny schemat top menedżera. Kończy studia na jednej ze znanych, najczęściej publicznych, polskich uczelni, które uzupełnia niekiedy studiami podyplomowymi – w tym MBA – oraz kursami menedżerskimi”⁵².

⁵² A. Błaszczak, *Polscy menedżerowie z naukowymi ambicjami i pędem do wiedzy*, „Rzeczpospolita”, 8.01.2019.

Z badań przeprowadzonych przez Artura Kwaśniewskiego w branży informatycznej wynika, że kompetencje związane z wykształceniem CEO mają wpływ na konkurencyjność wyrażaną uzyskiwanym zyskiem netto⁵³. Podobny wpływ został zaobserwowany ze względu na stopień dojrzałości przedsiębiorstwa na rynku (mierzony liczbą lat działalności). Jeśli CEO ma wykształcenie wyższe niż pięcioletnie studia zakończone tytułem magistra, implikuje to wyższy zysk netto dla firmy. Taka sytuacja wystąpiła w przedsiębiorstwach działających na rynku dłużej niż 21 lat. Jeżeli przedsiębiorstwa funkcjonują krócej, ich zysk jest niższy. Taki wynik można interpretować w ten sposób, że wyższy poziom wykształcenia menedżera jest pełniej wykorzystywany w przedsiębiorstwach dojrzałych⁵⁴.

W grupie badanych dominują właściciele i członkowie zarządu – 54%, przy 46% wyższej kadry kierowniczej (rysunek 6). Daje to duże prawdopodobieństwo wysokiej wiarygodności i cenności informacji/danych pozyskanych z takiego źródła.



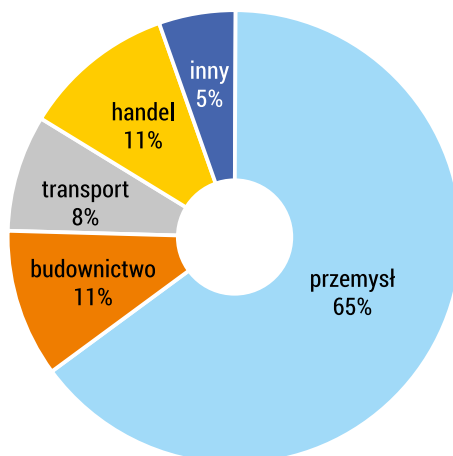
RYSUNEK 6. Pozycja respondenta w przedsiębiorstwie

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dwie trzecie badanych przedsiębiorstw to branże przemysłowe (rysunek 7). Prawie co dziesiąta firma funkcjonuje w sektorach budownictwa, handlu i transportu, co jest zbliżone do struktury dużych przedsiębiorstw w Polsce i UE.

⁵³ A. Kwaśniewski, *Uwaga! Kompetencje CEO mają znaczenie!*, (dostęp: 14.10.2019).

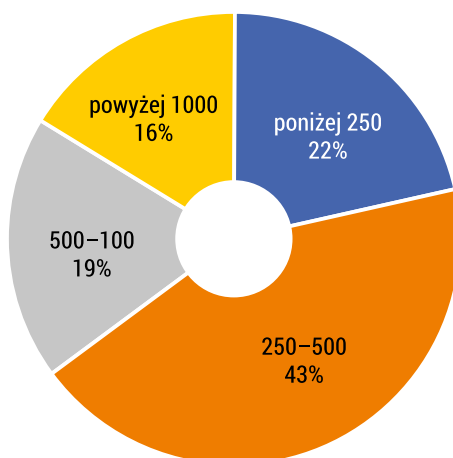
⁵⁴ Tamże.



RYSUNEK 7. Sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

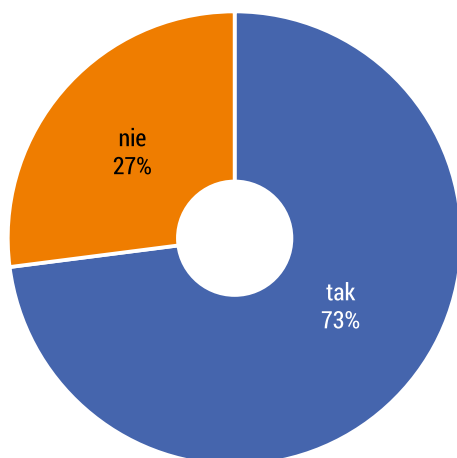
Również wielkość zatrudnienia (rysunek 8) w dużych przedsiębiorstwach jest podobna do tej występującej w Polsce. W UE duże przedsiębiorstwa zatrudniają większą liczbę pracowników.



RYSUNEK 8. Średnia wielkość zatrudnienia w ostatnich 3 latach

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeśli chodzi o strategię rozwoju przedsiębiorstwa, to prawie 3/4 badanych deklaroowało posiadanie takiego dokumentu. Jednak tylko połowa tej grupy ma strategię w postaci sformalizowanej. Dominuje strategia na okres nie dłuższy niż trzy lata (dotyczy 3/4 badanej grupy deklaruującej posiadanie strategii sformalizowanej), a tylko w dwóch przedsiębiorstwach była to strategia na okres ponad dziesięć lat.



RYSUNEK 9. Czy przedsiębiorstwo ma sformalizowaną strategię?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa to w ocenie respondentów organizacje bardzo dobrze funkcjonujące na rynku (rysunek 10). Za rozwijające się lub intensywnie się rozwijające uznano ponad 80% z badanych. Stagnacja dotyczy nielicznych dużych przedsiębiorstw, w badanej populacji są to tylko dwie firmy.



RYSUNEK 10. Sytuacja przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

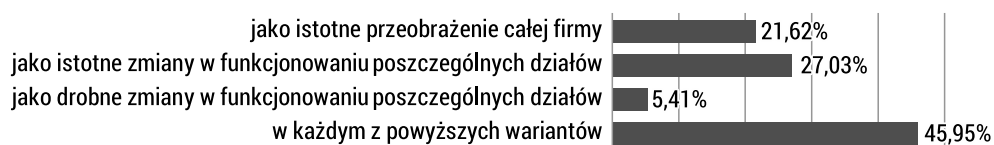
Przeprowadzone w tym punkcie oraz rozdziale pierwszym niniejszej monografii porównania dotyczące próby badawczej z populacją generalną polskich dużych przedsiębiorstw i częściowo też funkcjonujących w UE pozwalają stwierdzić, iż struktura

badanej populacji zawarta w próbie badawczej, zarówno od strony respondentów, jak i przedsiębiorstw nie odbiega znacząco od analogicznej struktury dla Polski i w wielu obszarach również UE.

III. Przebieg procesu zarządzania zmianą

1. Istota i obszary procesu zmiany

Czym jest zmiana dla kadry menedżerskiej? Struktura odpowiedzi zawarta na wykresie 6 pokazuje niejednoznaczne i zróżnicowane podejście do rozumienia tego pojęcia.



WYKRES 6. Jak rozumie Pan(i) zmianę w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największa grupa badanych menedżerów dużych przedsiębiorstw, czyli prawie połowa (45,95%), określiła, że zmiany należy postrzegać szeroko – jako przeobrażenie całej organizacji oraz poszczególnych działów. Jest to dosyć naturalne, ponieważ zmiana w firmie musi się wiązać ze zmianami o różnej skali we wszystkich działach. Około 1/3 badanych (32,44%) postrzega zmiany tylko jako przeobrażenia poszczególnych działów. Wydaje się, że należałoby oczekiwać tutaj większego odsetka respondentów, gdyż tego typu zmiany występują zdecydowanie najczęściej. Struktura odpowiedzi może wynikać z następujących przesłanek:

- niskiej skłonności do zmian i ryzyka menedżerów wyższego szczebla,
- chęci zachowania status quo,
- przekonania co do nieznanego, a często też spodziewanej niewielkiej poprawy skuteczności działania przedsiębiorstwa na skutek zmian,
- obawy co do konsekwencji zmian w już istniejących różnorodnych więziach i systemach powiązań, głównie organizacyjnych, poszczególnych części firmy.

Struktura odpowiedzi wskazuje również na to, iż menedżerowie podlaskich dużych przedsiębiorstw podchodzą do zmian raczej w sposób systemowy. Oznacza to, iż nawet pojedyncza zmiana dotycząca konkretnego działu wpływa w ich opinii na całe przedsiębiorstwo. Sądzić należy, że jest to uzasadnione i słuszne podejście.

Zawarta na wykresie 6 struktura odpowiedzi wynika też z dotychczasowych doświadczeń menedżerów w kwestii przeprowadzania zmian. Obrazuje to rysunek 11.



RYSUNEK 11. Czy w ostatnich 3–5 latach zaszły zmiany reorganizujące?

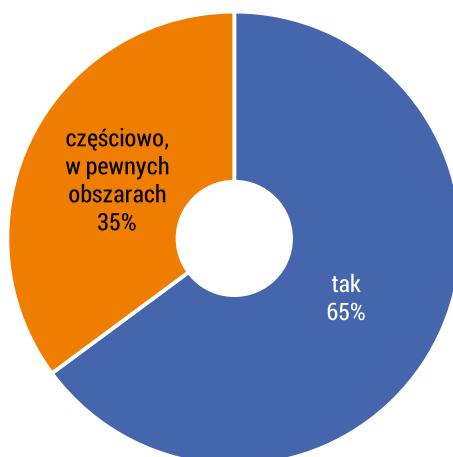
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa przechodziły w ostatnich trzech–pięciu latach zmiany reorganizacyjne. Jest to zjawisko naturalne. W większości (62% wskazań) zmiany te dotyczyły wybranych działów. Jednak ponad 1/3 firm (38%) przeszła procesy restrukturyzacyjne, zmiany dotyczyły bowiem całego przedsiębiorstwa. Nie jest to wskaźnik wysoki – z jednej strony można było oczekiwać, że lata 2013–2019 (a więc okres „pokryzysowy” oraz sprzyjający rozwojowi i zmianom) powinny charakteryzować się większym odsetkiem zmian dotyczących całych przedsiębiorstw. Z drugiej jednak strony skoro nie występowały dylematy rozwojowe, a zakłady funkcjonowały prawidłowo i odnotowywały spokojny wzrost, trudno oczekiwać zmian całej organizacji. Dominować raczej może potrzeba ich usprawniania w niektórych obszarach niż restrukturyzacja. Inne czynniki decydujące o takiej strukturze odpowiedzi mogą być następujące:

- działy, w których następowały zmiany organizacyjne, wywierały duży wpływ na organizację jako całość,
- występuje raczej niska skłonność do podejmowania zmian i ryzyka wśród zarządzających dużymi przedsiębiorstwami w województwie podlaskim,
- gruntowane zmiany reorganizacyjne zostały przeprowadzone wcześniej i są skuteczne.

Warto także przypomnieć, że badane przedsiębiorstwa to w 82% organizacje w fazie rozwojowej, z czego połowa w okresie intensywnego rozwoju. Skuteczność funkcjonowania potwierdzona jest kolejnymi poglądami na temat potrzeby i intensywności zmian.

Rysunek 12 obrazuje potrzebę zmian w okresie prosperity przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość badanych (65%) uważa, że są one potrzebne nawet wówczas, gdy firma funkcjonuje poprawnie. Jednocześnie nikt z badanych nie zanegował potrzeby przeprowadzania zmian w zakładzie w takiej sytuacji. Wyniki należy uznać za bardzo istotne. Świadczą one o dojrzałości przedsiębiorstw, prawdopodobnie też o już posiadanych doświadczeniach. Zmiany w okresie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa łatwiej bowiem przeprowadzać, zapewne też mają one większe szanse na powodzenie. Wspomniana dojrzałość biznesowa potwierdzona jest także 0% braku odpowiedzi.

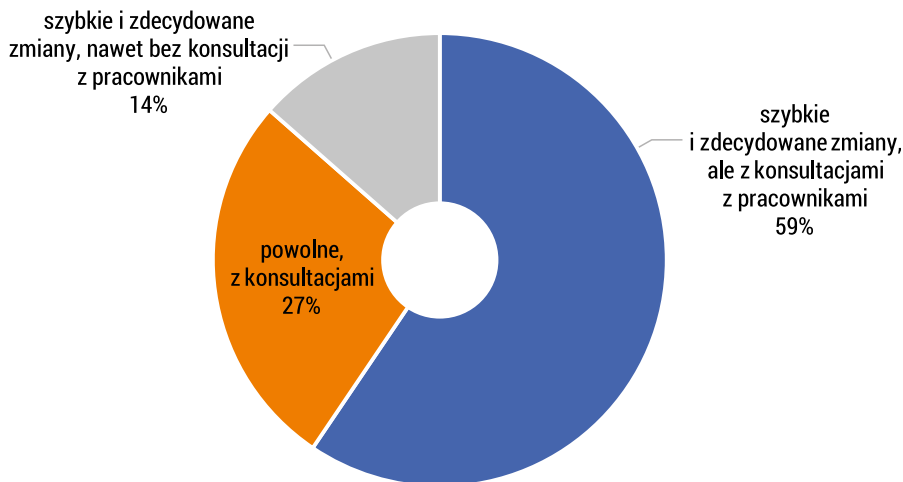


RYSUNEK 12. Czy zmiany są potrzebne nawet wówczas, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje poprawnie?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

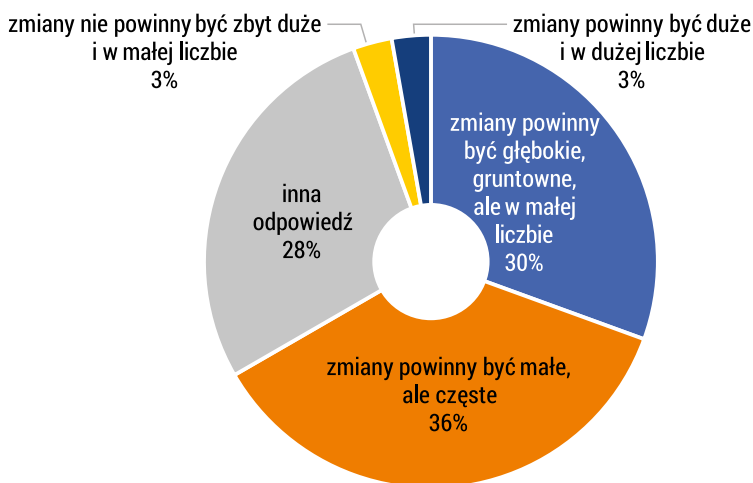
Za ciekawą należy uznać strukturę odpowiedzi na temat sposobu i częstotliwości przeprowadzania zmian, co zobrazowano na rysunkach 13 i 14.

Większość badanych (59%) stwierdziła, że zmiany powinny być wprowadzane szybko i zdecydowanie, ale też konsultowane z pracownikami. Według 14% badanych zmiany trzeba przeprowadzać szybko i zdecydowanie, nawet bez konsultacji z zatrudnionymi w firmie. Około 27% badanych preferuje zmiany powolne i konsultowane. Można stwierdzić, że w dużych, dobrze zarządzanych i efektywnie funkcjonujących przedsiębiorstwach zdecydowanie dominuje pogląd dotyczący potrzeby konsultacji z pracownikami, charakterystyczny dla partycypacyjnych stylów kierowania (86% odpowiedzi). Szybkość i konsekwencja przy przeprowadzaniu zmian to także pogląd dominujący (73% odpowiedzi). Taka struktura wskazuje na wysoką jakość i dojrzałość kadry menedżerskiej, zapewne też na doświadczenia kadry zarządzającej. Trzeba jednak zauważyć, że może to wynikać z powierzchowności zmian, braku ich dogłębnego charakteru albo relatywnie niskiej złożoności procesów biznesowych.



RYSUNEK 13. Jakiego sposobu przeprowadzania zmian jest Pan(i) zwolennikiem?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



RYSUNEK 14. Jakiej częstotliwości przeprowadzania zmian jest Pan(i) zwolennikiem?

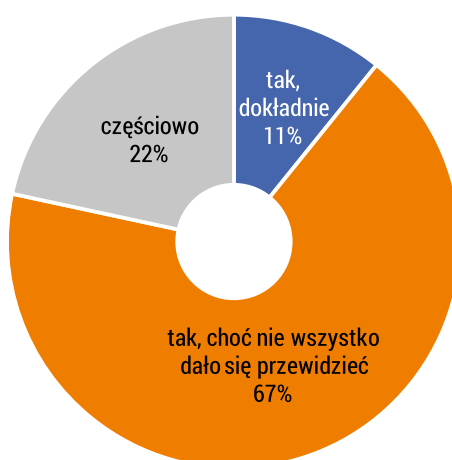
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Opinia przedsiębiorców co do częstotliwości przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie jest bardzo zróżnicowana. Około 36% badanych uważa, że powinny być one małe, ale częste, a 30% skłania się do niewielu głębokich i gruntownych zmian. Tylko 3% respondentów wskazuje, że trzeba wprowadzić wiele dużych zmian, ale taki sam procent ankietowanych jest zdania, że raczej powinno to być niewiele niedużych zmian. Blisko 30% przedsiębiorców wskazało na inną odpowiedź odnośnie do częstotliwości przeprowadzania zmian:

- w zależności od potrzeb i sytuacji,
- zmiany powinny być głębokie, gruntowne, ale w małej liczbie oraz zmiany powinny być małe, ale częste,
- zmiany w zależności od potrzeb ciągłe i udoskonalające stan aktualny,
- w zależności od potrzeb biznesu,
- zależnie od specyfiki produktu i specyfiki firmy,
- trudno powiedzieć,
- czasami potrzebne głębokie, gruntowne,
- to zależy od sytuacji i potrzeb.

Zdecydowana przewaga zmian małych, co potwierdzają odpowiedzi inne, jest, jak się wydaje, bardzo dobrym kierunkiem. Wysoki udział zmian głębokich, o charakterze restrukturyzacyjnym może wskazywać na wewnętrzną potrzebę ich wprowadzenia (zobacz rysunek 10, na którym wskazano, że jedynie 18% przedsiębiorstw jest w stagnacji lub słabo się rozwija). Podsumowując strukturę powyższych odpowiedzi, można stwierdzić, że częstotliwość i głębokość zmian są uzależnione od sytuacji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Koresponduje to z poglądem dotyczącym planowania zmian.

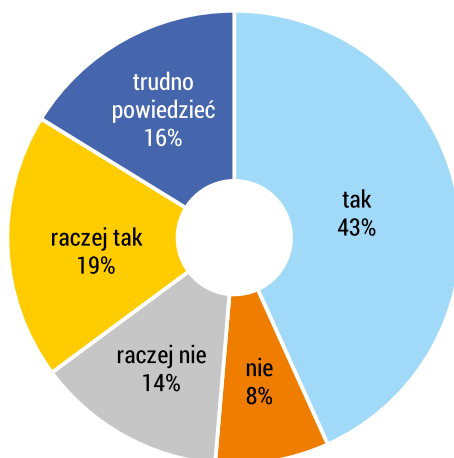
Zmiany w dużych przedsiębiorstwach przebiegają w sposób planowy (rysunek 15). Trzeba jednak zauważyć, że ich pełna realizacja odbywa się tylko w co dziewiątej firmie. Ponad 2/3 respondentów jest zdania, że nie jest to możliwe z uwagi na niemożność przewidzenia wszystkich aspektów realizacji zmian. Częściowo w planowaniu procesu zmian bierze udział kadra menedżerska (w co piątej organizacji). Jest to relatywnie mało, co może świadczyć o niedocenianiu roli planowania lub potencjalnej reakcji *post factum* na zaistniałe w trakcie realizacji zdarzenia i procesy w tych przedsiębiorstwach. Generalnie jednak wyniki w tym obszarze uznać należy za optymistyczne i świadczące o docenianiu znaczenia tej funkcji zarządzania.



RYSUNEK 15. Czy proces zmian był wcześniej zaplanowany?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

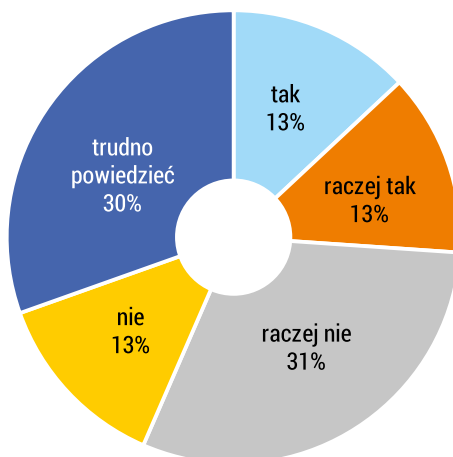
Otoczenie wywiera silny wpływ na przedsiębiorstwa, niekiedy trudny do przewidzenia. Przedsiębiorcy zostali zapytani, czy w historii ich firmy miało miejsce wydarzenie, kiedy nieoczekiwana zmiana w otoczeniu wywarła na nią duży wpływ (rysunek 16) oraz czy można było tę zmianę przewidzieć (rysunek 17). W przypadku 62% (43% + 19%) badanych taka zmiana miała miejsce, a w 22% (8% + 14%) nie wystąpiła. Zdaniem 26% badanych można było ją wcześniej przewidzieć, przeciwną opinię wyraziło 44% respondentów, a 30% badanych nie ma zdania w kwestii przewidywania zmian w otoczeniu. Struktura odpowiedzi potwierdza funkcjonowanie przedsiębiorstw w burzliwym otoczeniu, w warunkach nieciągłości. Zmiany są wówczas często trudne do przewidzenia, choć wydaje się, że odsetek (26%) przedsiębiorstw, w których były one do przewidzenia (biorąc też pod uwagę, iż 30% badanych nie ma na ten temat zdania), jest zbyt niski. Duże znaczenie w tym względzie ma skuteczność pracy komórek do spraw planowania czy analiz ryzyka. Te ostatnie występują relatywnie rzadko, nie tylko w polskich przedsiębiorstwach.



RYSUNEK 16. Czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy nieoczekiwana zmiana w otoczeniu wywarła na nie duży wpływ?

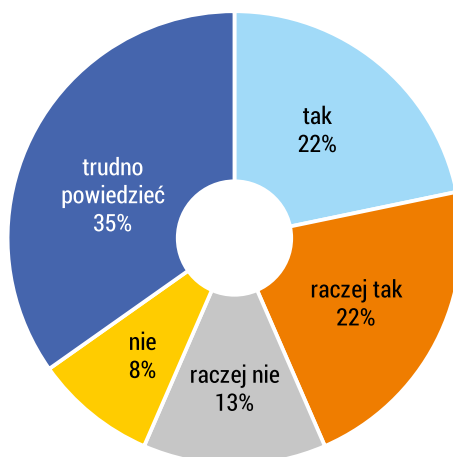
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Konsekwencją mniej lub bardziej skutecznego przewidywania zmian jest problem przygotowania się na nie (rysunek 18). Według 44% respondentów można było przygotować się na taką zmianę, przeciwną opinię ma 21% respondentów. Z kolei aż 35% nie ma zdania odnośnie do możliwości przygotowania się w przedsiębiorstwie na zmianę w otoczeniu.



RYSUNEK 17. Czy z dzisiejszej perspektywy można było tę zmianę przewidzieć?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

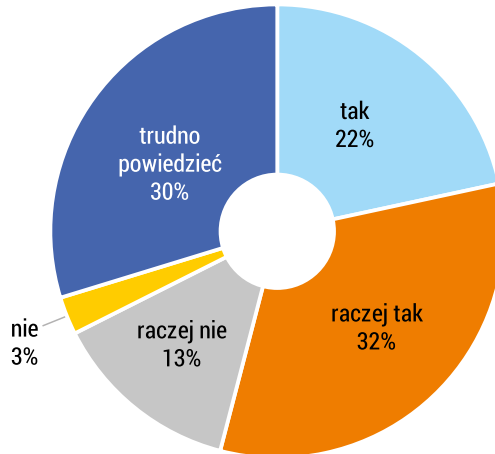


RYSUNEK 18. Czy z dzisiejszej perspektywy można było przygotować się na tę zmianę?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

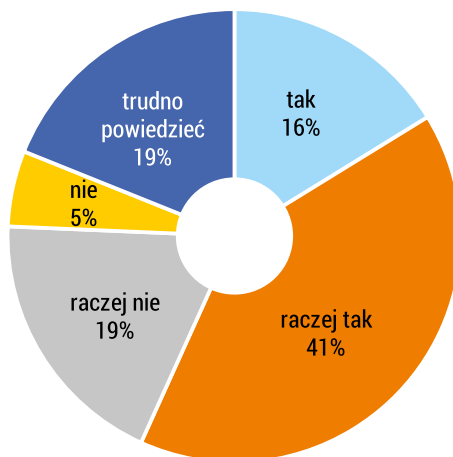
Dominują zatem zróżnicowane odpowiedzi na temat przewidywania i przygotowania się do zmian, czemu trudno się dziwić. W różnych sektorach i na różnym poziomie rozwoju, planowania i przeprowadzania zmian zarówno przewidywanie, jak i tym bardziej przygotowanie się do niepewnych zdarzeń jest bardzo utrudnione, niekiedy wręcz niemożliwe. Porównując wyniki na rysunkach 17 i 18, warto zwrócić uwagę na fakt, że menedżerów stwierdzających możliwość wcześniejszego przygotowania się do zmian jest zdecydowanie więcej niż tych, którzy twierdzili, że jest możliwość ich przewidywania (44% do 26%), przy podobnej liczbie niemających zdania w obu pytaniach (35% do 30%). Potwierdza się to również przy porównaniach negatywnych

odpowiedzi w powyższych pytaniach. Można zatem stwierdzić, że możliwości w zakresie przewidywania, a szczególnie przygotowania się do zmian są w przedsiębiorstwach dostrzegane. Potrzeba jednak wspomnianej już efektywniejszej pracy w tym obszarze.



RYSUNEK 19. Czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy uzyskano przewagę nad konkurencją dzięki lepszemu/szybszemu rozpoznaniu nadchodzących w otoczeniu zmian?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



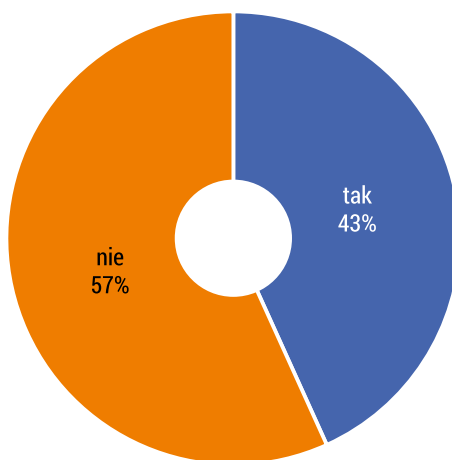
RYSUNEK 20. Czy w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie istnieje potrzeba przeszkolenia pracowników w zakresie rozpoznawania nadchodzących w otoczeniu zmian i reagowania na nie?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie zróżnicowane, a w zasadzie spolaryzowane odpowiedzi dotyczą sytuacji tworzenia i wykorzystania przewagi konkurencyjnej na skutek wczesnego przewidywania zmian w otoczeniu. Na pytanie: czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy uzyskano przewagę nad konkurencją dzięki lepszemu rozpoznaniu nadchodzących zmian w otoczeniu, twierdząco odpowiedziało 54% respondentów. Również prawie połowa z badanych firm nie potwierdziła jednoznacznie wpływu skuteczności w przewidywaniu zmian na pozycję konkurencyjną. Sądzić należy, że i w tym obszarze jest miejsce na wzrost skuteczności działania. W dużej mierze potwierdza to struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące szkolenia pracowników.

Ponad połowa badanych (56%) widzi potrzebę przeszkolenia pracowników w zakresie rozpoznawania nadchodzących w otoczeniu zmian i reagowania na nie. Brak takiej potrzeby wskazuje 24% badanych, natomiast 19% nie ma zdania w tej kwestii. Potwierdzają się zatem wcześniejsze wnioski dotyczące przewidywania i przygotowania się do zmian. Za pozytywne należy uznać zauważenie potrzeby podnoszenia kwalifikacji w tym względzie, choć lekki niepokój budzi fakt, iż w co czwartym dużym przedsiębiorstwie taka potrzeba nie jest dostrzegana.

Na rysunkach 21 i 22 uwidoczniono funkcjonowanie i rolę działów B+R w badanych przedsiębiorstwach.

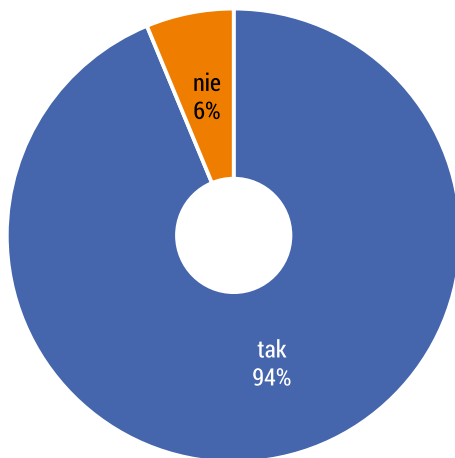


RYSUNEK 21. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje dział/komórka do spraw badań i rozwoju (B+R)?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dużych przedsiębiorstwach niezwykle ważną prorozwojową rolę odgrywają działy B+R. Można by zatem sądzić, że ich znaczenie powinno być istotne dla kreowania przyszłości i inicjowania zmian, jak też dla analizowanych wcześniej nadchodzących zmian. Tak rzeczywiście dzieje się w przedsiębiorstwach, gdzie takie działy/komórki funkcjonują, czyli tylko w nieco ponad połowie badanych firm. Trzeba jednak przypomnieć, że analizowane były cztery przedsiębiorstwa z sektora budownictwa

i handlu, trzy przedsiębiorstwa transportowe i dwa z innych sektorów – trudno w nich spodziewać się funkcjonowania działów B+R. Jednak tam, gdzie komórki takie są, prawie wszędzie (94% wskazań) ich pracownicy inicjują zmiany, najczęściej produktowe, technologiczne oraz dotyczące organizacji i procesów.

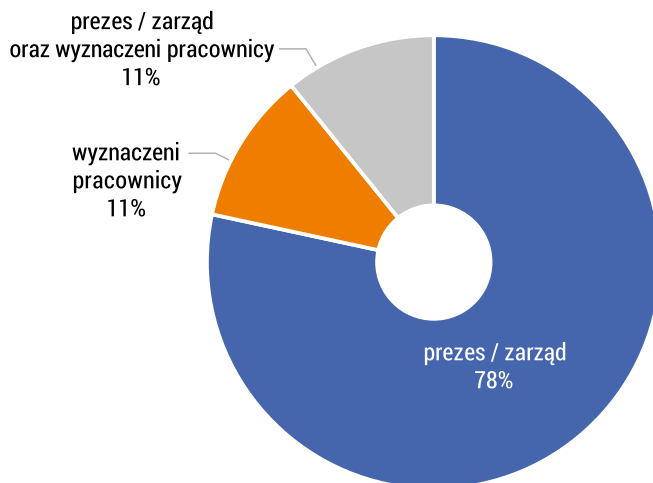


RYSUNEK 22. Czy zatrudnieni pracownicy w B+R są inicjatorami zmian?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Inicjatywa zmian nie musi być równoznaczną z odpowiedzialnością za rozpoznanie ich potrzeby (rysunek 23). Struktura odpowiedzi wskazuje jednoznacznie, że w praktyce odpowiedzialność za rozpoznanie i zrozumienie nadchodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa według zdecydowanej większości badanych ponosi zarząd lub prezes. Oczywiście rola tych kluczowych organów w tym zakresie może być różna, co zależy w znacznej mierze od kultury organizacyjnej danej organizacji.

Zmiany w przedsiębiorstwach dotyczą rozmaitych obszarów funkcjonalnych i przebiegają też z różną intensywnością. Wpływ na to mają czynniki zewnętrzne oraz sposób zarządzania, w szczególności poziom profesjonalizmu kadry menedżerskiej. Sądzić należy, że oprócz kluczowego znaczenia jakości kadry to zmiany w otoczeniu wpływające na możliwości poszerzenia swojego obszaru działania oraz unowocześniania zasobów technologicznych i rozwiązań organizacyjnych odgrywają największą rolę zarówno dla kreowania obszarów zmian, jak i zarządzania ich przebiegiem. Obszary funkcjonalne i poziom zaawansowania zmian zaprezentowano w tabeli 9 i na wykresie 7.



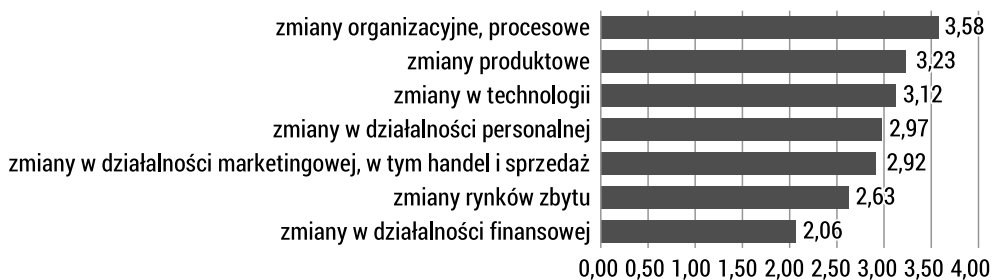
RYSUNEK 23. Kto jest odpowiedzialny za rozpoznanie i zrozumienie nadchodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

TABELA 9. W jakich głównych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa nastąpiły zmiany w ostatnich 3–5 latach?

Obszar zmian	0	1	2	3	4	5
Zmiany produktowe	16,22%	10,81%	16,22%	24,32%	8,11%	24,32%
Zmiany w technologii	10,81%	8,11%	18,92%	32,43%	13,51%	16,22%
Zmiany organizacyjne, procesowe	2,70%	0,00%	24,32%	16,22%	32,43%	24,32%
Zmiany rynków zbytu	5,41%	24,32%	18,92%	24,32%	21,62%	5,41%
Zmiany w działalności marketingowej, w tym handel, sprzedaż	2,70%	10,81%	29,73%	18,92%	32,43%	5,41%
Zmiany w działalności finansowej	10,81%	37,84%	21,62%	18,92%	8,11%	2,70%
Zmiany w działalności personalnej	2,70%	10,81%	27,03%	27,03%	18,92%	13,51%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



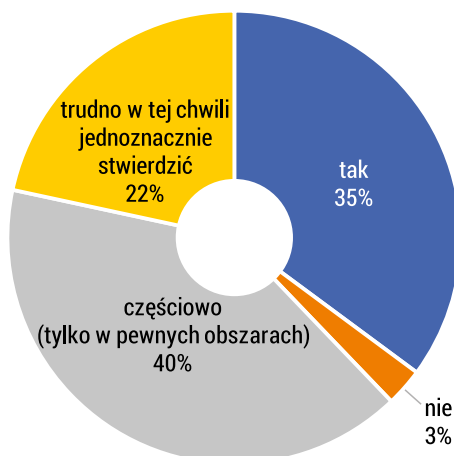
WYKRES 7. Średni poziom zaawansowania zmian w badanych obszarach

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorcy, odnosząc się do zmian zachodzących w poszczególnych obszarach działalności, wskazali „siłę” tych zmian w ostatnich trzech–pięciu latach. Najwięcej zmieniło się w kwestiach organizacyjnych i procesowych (średni poziom zaawansowania zmian na poziomie 3,58). Jest to zjawisko bardzo pozytywne, mimo że trudności we wprowadzaniu tego typu zmian są relatywnie duże. Jednocześnie trzeba zauważyć, że zapóźnienia i potrzeby reorganizacyjne w tych obszarach wydają się stosunkowo największe. Dość wysoki poziom zaawansowania dotyczył zmian produktowych i technologicznych (odpowiednio średni poziom zaawansowania zmian na poziomach 3,23 oraz 3,12), co wynika z faktu, iż zdecydowaną większość badanych dużych przedsiębiorstw stanowiły firmy produkcyjne. Stosunkowo niski poziom zaawansowania zmian odnosił się do działalności marketingowej (2,92). Może to wynikać z wysokiej skuteczności dotychczas stosowanych metod oddziaływania na konsumentów, systemów promocji i sprzedaży. Udzielone odpowiedzi wskazują, iż duże przedsiębiorstwa w województwie podlaskim nie dokonały zasadniczych zmian w strukturze rynków zbytu (średni poziom zaawansowania zmian na poziomie 2,63). Z jednej strony może być to skutkiem posiadania stałych odbiorców oraz wysokiego poziomu wiedzy rynkowej, oznaczającej bliskie relacje z rynkami docelowymi. Z drugiej strony jednak może to być sygnał zachowawczości rynkowej i obawy przed eksploracją nowych rynków. Najmniejsza siła zmian dotyczyła tych w działalności finansowej, co może mieć podobne przyczyny jak w przypadku zmian marketingowych, ale też może mieć podłoże kadrowe. Na rynku występują trudności w pozyskaniu wysoko kwalifikowanych i doświadczonych pracowników w obszarze zarządzania finansami i analityki finansowej, co więcej są to pracownicy „kosztowni”.

Jednym z podstawowych elementów zarządzania jest komunikacja z różnymi grupami interesariuszy, w tym także dotycząca zarządzania zmianami (rysunek 24). Jej prawidłowość potwierdza tylko 35% badanych przedsiębiorstw, więc jest to wskaźnik zdecydowanie niewystarczający. Tym bardziej że braki w tym obszarze skutkują przecież późniejszymi oporami czy obniżeniem możliwie większej do osiągnięcia skuteczności zmian. Potwierdzeniem tego wniosku jest wynik wskazujący, że w co czwartej organizacji proces ten jest nieco ignorowany (odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz „nie”). W 22% badanych organizacji skuteczność komunikacji powinna być

oceniając przez pryzmat osiągniętych efektów będących celem zmian. W czasie udzielania odpowiedzi ta część respondentów nie była bowiem w stanie wskazać jednoznacznego stanowiska.



RYSUNEK 24. Czy uważa Pan(i), że komunikacja dotycząca zmian była prawidłowa?

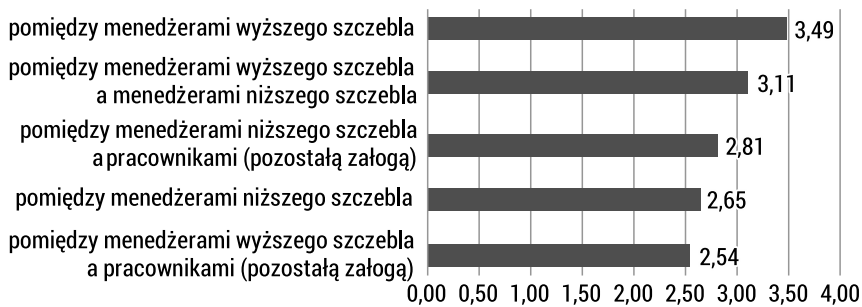
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W obszarze komunikacji najważniejsza jest jej skuteczność. Ocenę poziomów komunikacji między różnymi grupami pracowników w przedsiębiorstwie oraz jej uśredniony poziom zaprezentowano w tabeli 10 i na wykresie 8.

TABELA 10. Ocena poszczególnych poziomów komunikacji w procesie wprowadzania zmian

Poziom komunikacji	0	1	2	3	4	5
Pomiędzy menedżerami wyższego szczebla	7,41%	3,70%	7,41%	29,63%	74,07%	14,81%
Pomiędzy menedżerami niższego szczebla	18,52%	7,41%	14,81%	62,96%	29,63%	3,70%
Pomiędzy menedżerami wyższego szczebla a menedżerami niższego szczebla	3,70%	11,11%	18,52%	44,44%	51,85%	7,41%
Pomiędzy menedżerami wyższego szczebla a pracownikami (pozostałą załogą)	7,41%	18,52%	29,63%	59,26%	18,52%	3,70%
Pomiędzy menedżerami niższego szczebla a pracownikami (pozostałą załogą)	7,41%	3,70%	40,74%	48,15%	29,63%	7,41%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 8. Średnia ocena poziomów komunikacji w procesie wprowadzania zmian

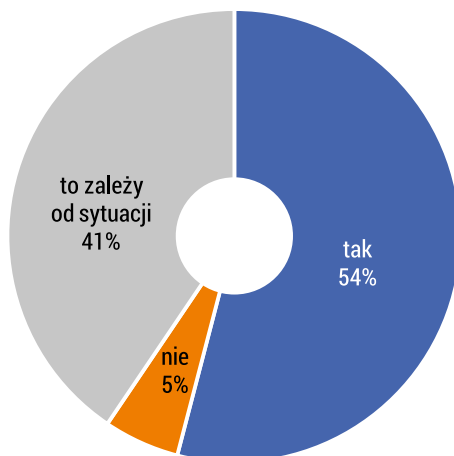
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W procesie zmian podejmowanych przez duże przedsiębiorstwa najlepiej oceniona została komunikacja pomiędzy menedżerami wyższego szczebla oraz menedżerami wyższego i niższego szczebla (oceny odpowiednio na poziomach 3,49 oraz 3,11). Najgorzej natomiast wypadła ocena powiązań komunikacyjnych między menedżerami niższego szczebla oraz menedżerami wyższego szczebla a pracownikami (odpowiednio 2,65 i 2,54). Świadczyć to może o małej liczbie spotkań wyższej kadry kierowniczej z pracownikami lub nieefektywnym procesie komunikacji i komunikowania w układzie wertykalnym. Może to wynikać z podejrzewanej niskiej oceny użyteczności takich spotkań, nieumiejętności ich prowadzenia albo nawet z obaw o skutki takiej komunikacji. W największym stopniu zmian obawiają się pracownicy niższego szczebla, którzy zazwyczaj mają niższy stopień ich akceptacji. Ignorowanie takiej komunikacji wydaje się wpływać w znaczący sposób na skuteczność zmian.

Kolejny niezwykle istotny, najczęściej wręcz decydujący o powodzeniu element zarządzania zmianami dotyczy lidera zmian i/lub zarządzającego zmianami. Odnoszące się do tego kwestie, w tym wymóg nadzoru/kontroli czy „przewodzenia”/„liderowania”, zaprezentowano na rysunkach 25–27.

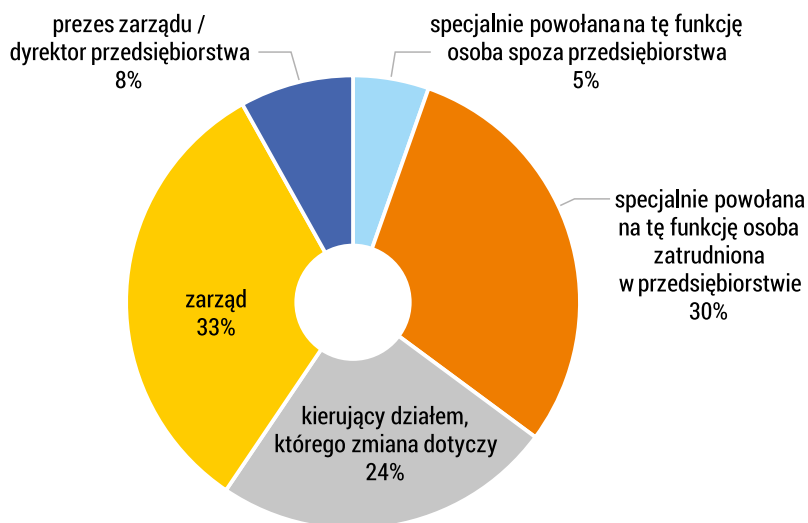
Większość respondentów (54%) uznaje, iż dla powodzenia przeprowadzenia zmian konieczny jest lider. Zdaniem 41% respondentów to zależy od sytuacji, a tylko 5% nie widzi potrzeby powoływania takiej osoby. Struktura odpowiedzi wskazuje, iż badani menedżerowie dużych podlaskich przedsiębiorstw widzą różnice pomiędzy kierującym zmianami a liderem zmian, co jest najczęściej zgodne z prawdą. Zmiany zawsze wymagają bieżącego zarządzania, ale należy pamiętać, że najczęściej ktoś je inicjuje i kontroluje, pełni zatem funkcje przewodzenia i liderowania. Oczywiście zmiana może wynikać z inicjatywy oddolnej, trudno wówczas mówić o przewodzeniu. Zazwyczaj jednak pomysł zmian wychodzi z wyższych szczebli zarządzania (78%). Dla 24% respondentów liderem zmian jest osoba kierująca działem, którego zmiana dotyczy. W 30% przedsiębiorstw za zmiany odpowiada pracownik wyłoniony z już zatrudnionych w firmie. Podlaskie duże przedsiębiorstwa w zasadzie nie przekazują funkcji kierowania zmianą osobom spoza grona zatrudnionych (5%), posilkując się głównie kapitałem wewnętrznym. Taka sytuacja może wynikać z dotychczasowych doświadczeń, prawdopodobnie pozytywnych, wysokiej oceny zatrudnionej

kompetencji kadry czy też nie do końca rozpoznanej jakości i spodziewanych wysokich kosztów pozyskania kapitału zewnętrznego, długiego i niepewnego okresu adaptacji nowych osób na relatywnie odpowiedzialnych stanowiskach.



RYSUNEK 25. Czy Pana(-i) zdaniem powołanie lidera zmiany w przypadku jej podejmowania jest konieczne dla jej powodzenia?

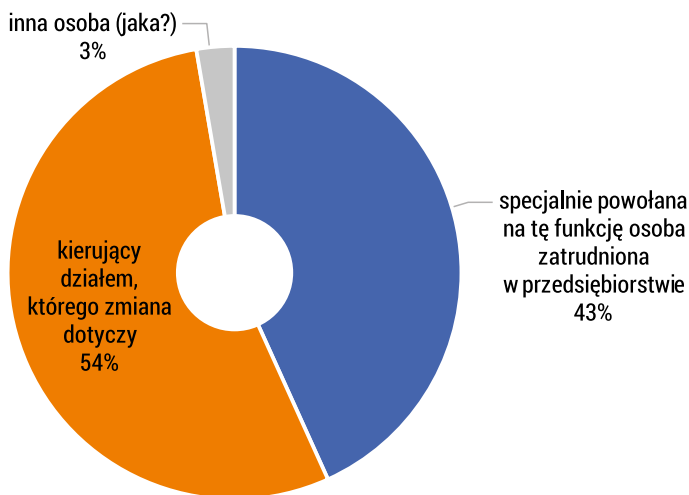
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



RYSUNEK 26. Kto najczęściej pełnił funkcję lidera zmiany?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Potwierdzeniem sytuacji w zakresie kierowania zmianami są wyniki zaprezentowane na rysunku 27. Jeżeli liderem zmian jest kierujący przedsiębiorstwem, to na bieżąco za zmiany odpowiada kierujący działem, którego ona dotyczy (54% wskazań) lub też specjalnie powołana na tę funkcję osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie (33% wskazań).



RYSUNEK 27. Jeżeli liderem zmian jest kierujący przedsiębiorstwem, to kto na bieżąco kieruje zmianami?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



RYSUNEK 28. Czy kierujący zmianą wypełniał swoją funkcję prawidłowo?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

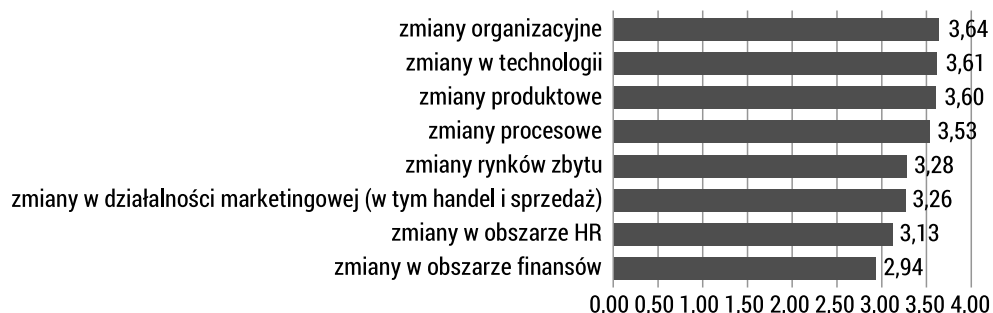
Ocena pracy osób kierujących zmianami (rysunek 28) w 2/3 przypadków jest zadowolająca. To wskaźnik nawet wyższy niż ocena skuteczności zmian. Świadczyć to może o prawidłowym merytorycznie doborze na stanowisko kierującego zmianami. Zastrzeżenia i wątpliwości co do prawidłowości wypełniania funkcji kierowania zmianami wystąpiły w ponad 1/3 przedsiębiorstw (27% + 8%). Odsetek ten uznać należy jednak za dość wysoki. Prawdopodobnie w tych przedsiębiorstwach trzeba przewartościować proces wyboru osób kierujących zmianami.

Za szczególnie istotną należy uznać ocenę skuteczności wprowadzonych zmian. Wpływa ona bezpośrednio na jakość, efektywność pracy i procesów, a także pośrednio rzutuje na postrzeganie kolejnych zmian. Ocenę ich skuteczności zaprezentowano w tabeli 11 i na wykresie 9.

TABELA 11. Jak ocenia Pan(i) skuteczność zmian w poszczególnych obszarach?

Rodzaj zmiany	0	1	2	3	4	5
Zmiany produktowe	18,92%	5,41%	5,41%	13,51%	48,65%	8,11%
Zmiany w technologii	16,22%	0,00%	8,11%	24,32%	43,24%	8,11%
Zmiany organizacyjne	2,70%	0,00%	8,11%	32,43%	43,24%	13,51%
Zmiany procesowe	13,51%	0,00%	10,81%	24,32%	45,95%	5,41%
Zmiany rynków zbytu	13,51%	5,41%	21,62%	13,51%	35,14%	10,81%
Zmiany w działalności marketingowej (w tym handel i sprzedaż)	8,11%	10,81%	13,51%	16,22%	29,73%	18,92%
Zmiany w obszarze finansów	16,22%	10,81%	16,22%	21,62%	24,32%	8,11%
Zmiany w obszarze HR	13,51%	13,51%	13,51%	13,51%	40,54%	5,41%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 9. Średnia ocena skuteczności zmian w poszczególnych obszarach

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za najbardziej skuteczne przedsiębiorcy oceniają zmiany o charakterze organizacyjnym (ocena na poziomie 3,64). Wysoka ocena dotyczy również zmian w obszarach technologii (3,61), produktów (3,60) oraz zmian procesowych (3,53). Za najmniej skuteczne menedżerowie uznali zmiany w obszarach marketingu i HR (odpowiednio 3,26 oraz 3,13). Można wnioskować, iż mają w stosunku do nich duże oczekiwania. Działalność marketingowa musi być ulepszana systematycznie i nigdy nie osiąga poziomu długotrwałej skuteczności. Struktura odpowiedzi wyraźnie wskazuje, iż przedsiębiorcy dążą do posiadania coraz lepszych kadr w warunkach ograniczonej dostępności do wykwalifikowanych pracowników, czemu oczywiście trudno się dziwić. Wpływ na to ma też kształtująca się na rynku relacja pracownik–pracodawca.

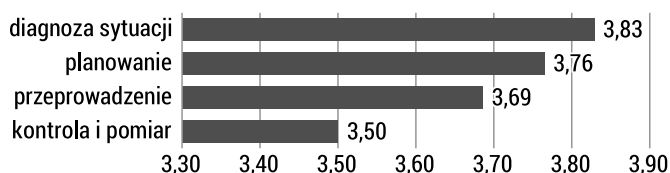
Skuteczność zmian w obszarze finansów została oceniona na poziomie 2,94. Prawdopodobnie wynika to z niedostrzegania potrzeby, aby coś zmienić, lub w organizacji wprowadzono już trafne i skuteczne rozwiązania. Może to też być związane z trudnym do zrozumienia charakterem merytorycznym tego rodzaju zmian, problemem w interpretacji osiągniętych wyników, a niekiedy koniecznością ich szybkiego wprowadzenia, np. jako reakcji na zmianę przepisów.

Oprócz oceny zmian potraktowanych całościowo zawsze należy zwracać uwagę na „wnętrze procesów zmian”, czyli na poszczególne części składowe. Najczęściej bowiem sukces lub porażka przy ocenie zmiany mają swoje przyczyny w jakości działań w poszczególnych fazach procesu. Efekty badań zaprezentowano w tabeli 12 i na wykresie 10.

TABELA 12. Jak ocenia Pan(i) stan zaawansowania głównych faz w przypadku wprowadzania zmiany?

Faza w procesie zmiany	0	1	2	3	4	5
Diagnoza sytuacji	5,41%	0,00%	8,11%	21,62%	43,24%	21,62%
Planowanie	8,11%	2,70%	2,70%	21,62%	51,35%	13,51%
Przeprowadzenie	5,41%	0,00%	5,41%	27,03%	54,05%	8,11%
Kontrola i pomiar	8,11%	0,00%	18,92%	27,03%	27,03%	18,92%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 10. Średnia ocena stanu zaawansowania faz w procesie zmian

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

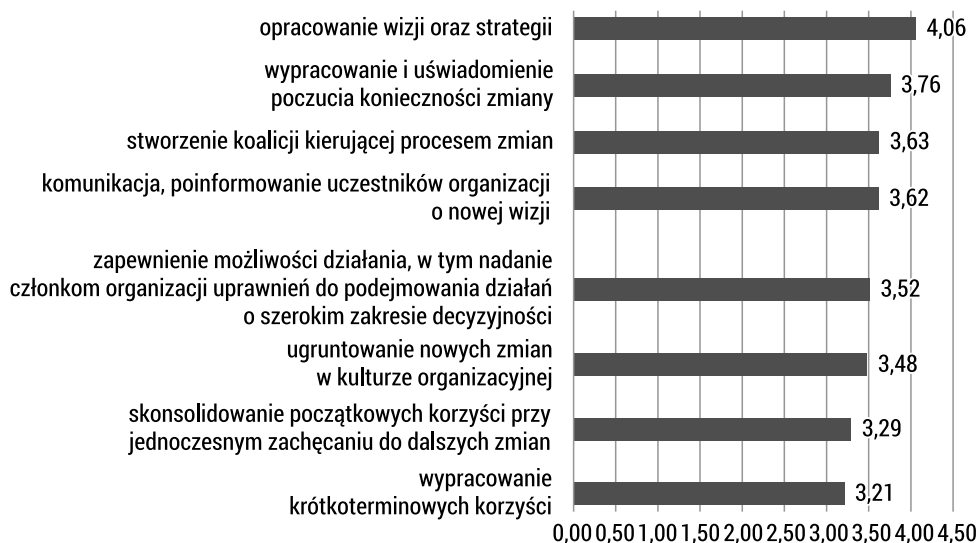
Jeżeli chodzi o poziom zaawansowania poszczególnych faz w procesie zmian, to największa uwaga przypisywana jest diagnozie sytuacji (ocena na poziomie 3,83). Przedsiębiorcy muszą systematycznie śledzić zmiany na dynamicznym rynku i w turbulentnym otoczeniu. Z każdym etapem stan zaawansowania jest coraz mniejszy. W przypadku planowania jego ocena wynosi 3,76, a fazy przeprowadzenia 3,69. Najniższa ocena dotyczy fazy kontroli i pomiaru – 3,50. Można wnioskować, iż implementacja zmian w dużych przedsiębiorstwach województwa podlaskiego jest na niezadowalającym poziomie. Czyżby zatem powiedzenie o gasnącym zapale miało tu swoje zastosowanie? Potwierdzają to powyższe wyniki. Być może uwaga i nadzór zarządczy nad zmianą nie są wystarczające, brak także wiary w sukces zmiany. Odrębnymi problemami są kontrola i pomiar skuteczności, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części książki.

Ocenę zaawansowania zmian można uszczegółowić oceną w poszczególnych etapach ich wprowadzania (opartych na modelu Johna P. Kottera). Ukazano to na wykresie 11 i w tabeli 13 (1 – bardzo niski poziom, 5 – bardzo wysoki, 0 – trudno określić).

TABELA 13. Ocena poziomu zaawansowania etapów modelowego procesu zmian

	Etap	0	1	2	3	4	5
1.	wypracowanie i uświadomienie poczucia konieczności zmiany	5,41%	0,00%	10,81%	10,81%	56,76%	10,81%
2.	stworzenie koalicji kierującej procesem zmian	8,11%	0,00%	5,41%	27,03%	48,65%	5,41%
3.	opracowanie wizji oraz strategii	2,70%	0,00%	2,70%	18,92%	40,54%	29,73%
4.	komunikacja, poinformowanie uczestników organizacji o nowej wizji	2,70%	2,70%	13,51%	16,22%	43,24%	16,22%
5.	zapewnienie możliwości działania, w tym nadanie członkom organizacji uprawnień do podejmowania działań o szerokim zakresie decyzyjności	5,41%	0,00%	16,22%	18,92%	45,95%	8,11%
6.	wypracowanie krótkoterminowych korzyści	5,41%	2,70%	16,22%	37,84%	24,32%	8,11%
7.	skonsolidowanie początkowych korzyści przy jednoczesnym zachęcaniu do dalszych zmian	2,70%	2,70%	13,51%	35,14%	35,14%	5,41%
8.	ugruntowanie nowych zmian w kulturze organizacyjnej	8,11%	2,70%	8,11%	27,03%	37,84%	8,11%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 11. Średnia ocena poziomu zaawansowania etapów modelowego procesu zmian

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tendencja przejawiająca się coraz mniejszym poziomem zaawansowania poszczególnych faz w procesie wprowadzania zmiany odnosi się do jego etapów modelowych. Przedsiębiorstwa najbardziej zainteresowane są na początku procesu, najmniej natomiast na jego końcu. W związku z tym największą uwagę przywiązują do opracowania wizji i strategii (ocena 4,06), wypracowania i uświadomienia konieczności wprowadzenia zmiany (ocena 3,76) oraz stworzenia koalicji kierującej procesem zmian. Ich ugruntowanie w kulturze organizacyjnej uzyskało ocenę na poziomie 3,48. Podobnie zatem jak przy ocenie skróconych faz procesu zmiany, tak i przy ocenie szczególnej występuje tendencja do poświęcania mniejszej uwagi kolejnym etapom zmiany, co przypuszczalnie może być przyczyną niskiej skuteczności zarządzania zmianami. Dotyczy to tych organizacji i zmian, które oceniono jak mało skuteczne, ale zapewne także tych, w których ocena ta była względnie wysoka. Wpływ zarówno na „zakotwiczenie w kulturze organizacji”, jak i skuteczność kolejnych zmian mają końcowe fazy powyższego procesu.

2. Bariery i błędy w zarządzaniu zmianą

Funkcjonowanie każdej organizacji praktycznie nie jest możliwe bez popełniania błędów, a ich konsekwencje powodują niekiedy duże trudności w zarządzaniu. Dotyczy to także zmian, poczynając od ich projektowania przez przebieg, pomiar po ocenę. Uwidacznia się to w wypowiedziach zawartych na rysunku 29.



RYSUNEK 29. Czy podczas zarządzania zmianą popełniane były błędy?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Struktura odpowiedzi jest dość optymistyczna i zawiera pozytywną ocenę zmian i dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tylko 8% respondentów jednoznacznie stwierdziło, iż w procesie zmian zostało popełnionych wiele błędów. Ponad 1/3 (35%) twierdzi, iż błędy miały miejsce, ale nie było ich zbyt dużo. Większość, bo ponad połowa (57%), menedżerów wyższego i najwyższego szczebla uczy się na błędach, których liczba maleje z każdą zmianą. Szczególnie wielkość i formuła tej ostatniej wypowiedzi napawają optymizmem. Trzeba zauważyć, że jest ona zgodna z oceną ogólną kondycji badanych przedsiębiorstw (ponad 80% przedsiębiorstw to organizacje umiarkowanie lub intensywnie się rozwijające).

Ogólna ocena błędów przy zarządzaniu zmianami nie daje dostatecznej wiedzy na temat typu trudności i w konsekwencji rodzaju samego błędu. Odpowiedzi respondentów zaprezentowano w tabeli 14 i na wykresie 12.

TABELA 14. Jakie błędy w zarządzaniu zmianą były popełniane najczęściej? (określ siłę błędu w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niską siłę, a 5 bardzo wysoką, 0 trudno powiedzieć)

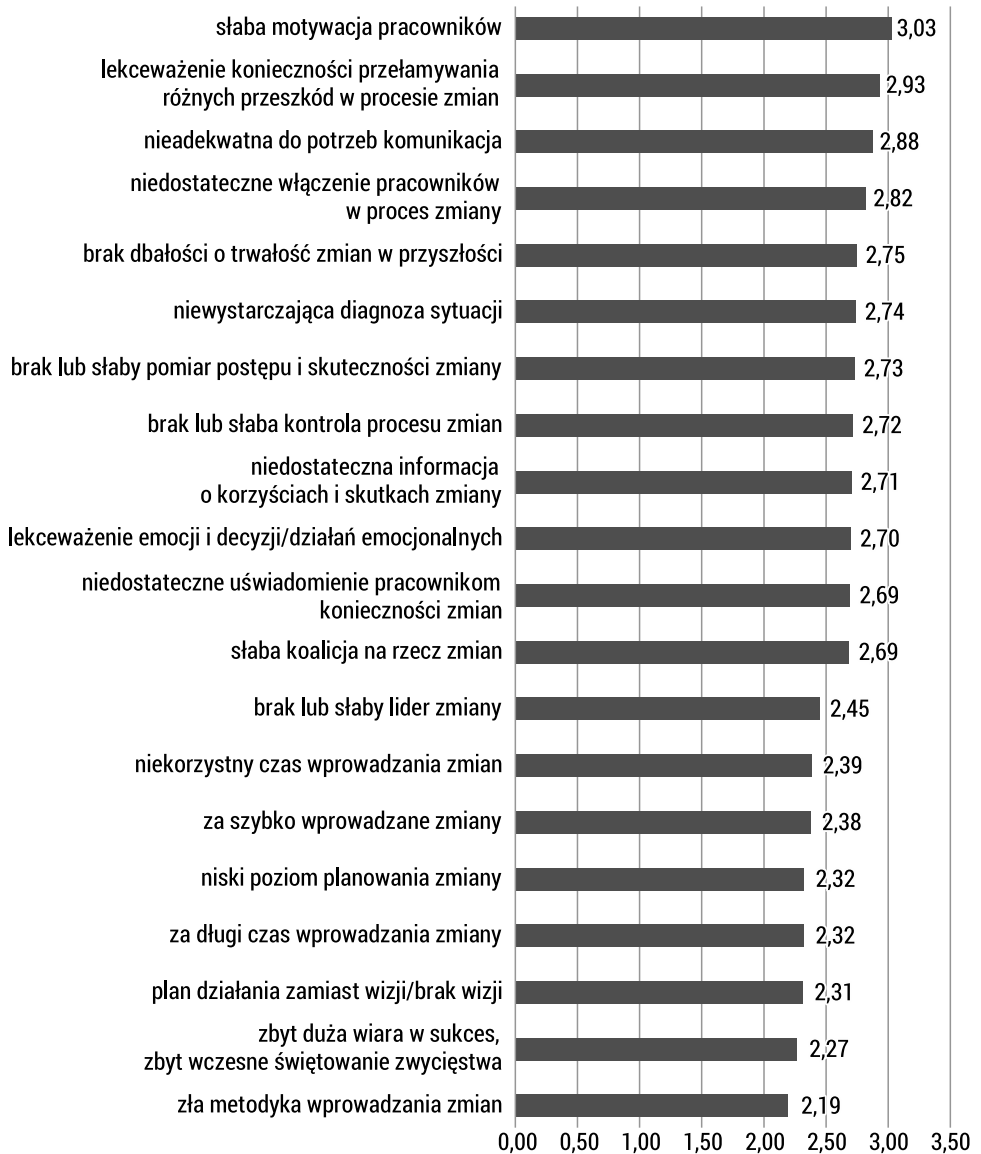
	Rodzaj błędu	0	1	2	3	4	5
1.	niewystarczająca diagnoza sytuacji	5,41%	27,03%	10,81%	21,62%	29,73%	5,41%
2.	niski poziom planowania zmiany	8,11%	27,03%	16,22%	43,24%	2,70%	2,70%
3.	niedostateczne uświadomienie pracownikom konieczności zmian	2,70%	10,81%	37,84%	24,32%	18,92%	5,41%
4.	słaba koalicja na rzecz zmian	13,51%	13,51%	24,32%	29,73%	13,51%	5,41%
5.	brak lub słaby lider zmiany	16,22%	24,32%	13,51%	32,43%	10,81%	2,70%
6.	plan działania zamiast wizji / brak wizji	13,51%	32,43%	10,81%	32,43%	5,41%	5,41%

	Rodzaj błędu	0	1	2	3	4	5
7.	nieadekwatna do potrzeb komunikacja	13,51%	8,11%	18,92%	40,54%	13,51%	5,41%
8.	lekceważenie konieczności przełamania różnych przeszkód w procesie zmian	21,62%	10,81%	16,22%	24,32%	21,62%	5,41%
9.	słaba motywacja pracowników	2,70%	5,41%	35,14%	21,62%	21,62%	13,51%
10.	niedostateczne włączenie pracowników w proces zmiany	10,81%	10,81%	21,62%	35,14%	16,22%	5,41%
11.	niedostateczna informacja o korzyściach i skutkach zmiany	8,11%	13,51%	32,43%	21,62%	16,22%	8,11%
12.	lekceważenie emocji i decyzji / działań emocjonalnych	18,92%	13,51%	29,73%	18,92%	5,41%	13,51%
13.	zbyt duża wiara w sukces, zbyt wczesne świętowanie sukcesu	18,92%	21,62%	35,14%	8,11%	13,51%	2,70%
14.	brak dbałości o trwałość zmian w przyszłości	13,51%	18,92%	10,81%	35,14%	16,22%	5,41%
15.	brak lub słaba kontrola procesu zmian	13,51%	13,51%	13,51%	45,95%	10,81%	2,70%
16.	brak lub słaby pomiar postępu i skuteczności zmiany	18,92%	16,22%	8,11%	40,54%	13,51%	2,70%
17.	zła metodyka wprowadzania zmian	16,22%	18,92%	35,14%	24,32%	5,41%	0,00%
18.	niekorzystny czas wprowadzania zmian	16,22%	24,32%	32,43%	10,81%	2,70%	13,51%
19.	za długi czas wprowadzania zmiany	16,22%	27,03%	18,92%	24,32%	10,81%	2,70%
20.	za szybko wprowadzane zmiany	21,62%	24,32%	18,92%	18,92%	13,51%	2,70%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W procesie zarządzania zmianą najwięcej błędów wynikało ze słabej motywacji pracowników (średnia ocena siły błędu na poziomie 3,03). Potwierdza to wskazane wcześniej niskie zdolności komunikacyjne dużych przedsiębiorstw w relacji z personelem wyższego i niższego szczebla. Inne ze wskazań także potwierdzają ten stan rzeczy, wysoka ocenę uzyskały bowiem nieadekwatna do potrzeb komunikacja (2,88) oraz niedostateczne włączenie pracowników w proces zmiany (2,82).

Trzeba zauważyć, że wysoka i średnia siła błędu uwidaczniają się najczęściej w szeroko pojętych procesach i działaniach kadrowych i związane są z „miękkimi czynnikami zarządzania”. Są to zatem błędy w procesie zarządzania pracownikami. Dlatego też, aby wyeliminować takie niedociągnięcia, jak: brak dbałości o trwałość zmian, niedostateczna informacja o korzyściach i skutkach zmian, lekceważenie emocji czy niedostateczne uświadomienie pracownikom konieczności zmian, kadra zarządcza powinna mieć kompetencje miękkie na wysokim poziomie.



WYKRES 12. Średnia ocena siły błędu

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocenę na poziomie niższym niż 2,5 otrzymały m.in. takie błędy, jak:

- brak lub słaby lider zmiany;
- niekorzystny czas wprowadzania zmian;
- niski poziom planowania zmiany;
- zbyt duża wiara w sukces;
- zła metodyka wprowadzania zmiany.

Zatem relatywnie niska siła błędu związana jest raczej z czynnikami „twardymi” w zarządzaniu.

Na podstawie powyższych ocen można wysnuć ogólny wniosek, iż zarządzający dużymi firmami są raczej przekonani o słuszności i kierunkach wprowadzanych zmian. W przedsiębiorstwach są jednak ograniczenia wynikające ze wspomnianych „miękkich” czynników, szczególnie zdolności komunikacyjnych. Ważny przy tym jest fakt, że respondenci widzą potrzebę akceptacji zmian ze strony pracowników.

Dodatkowym uszczegółowieniem informacji o trudnościach w zarządzaniu zmianami jest ocena barier w poszczególnych najważniejszych obszarach funkcjonalnych badanych przedsiębiorstw.

TABELA 15. Jakie główne bariery w poszczególnych obszarach napotymano w trakcie przeprowadzania zmian? (określ częstotliwość występowania bariery w skali od 1 do 5: 1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często, 0 – trudno powiedzieć)

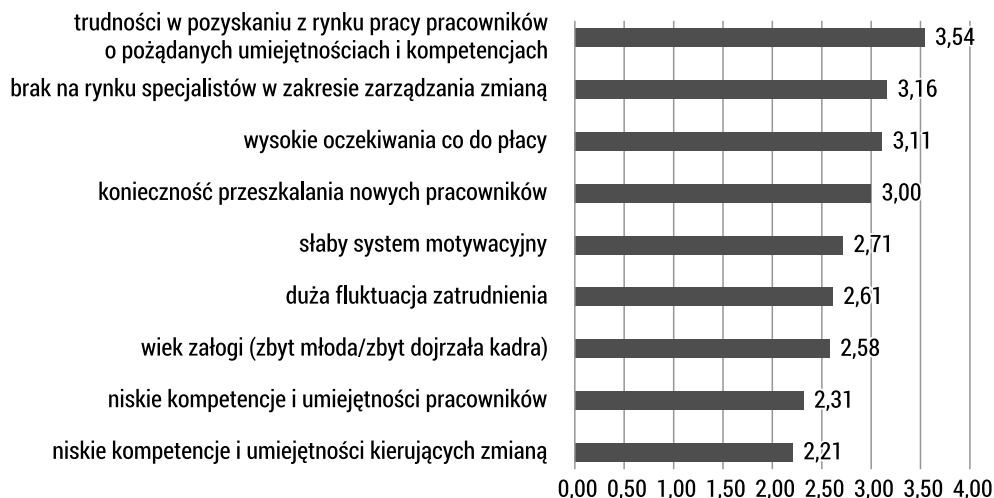
	Rodzaj bariery	0	1	2	3	4	5
KADROWE							
K 1	niskie kompetencje i umiejętności pracowników	5,41%	24,32%	32,43%	24,32%	10,81%	2,70%
K 2	niskie kompetencje i umiejętności kierujących zmianą	8,11%	27,03%	29,73%	27,03%	5,41%	2,70%
K 3	wiek załogi (zbyt młoda / zbyt dojrzała kadra)	16,22%	18,92%	21,62%	24,32%	13,51%	5,41%
K 4	słaby system motywacyjny	5,41%	16,22%	21,62%	32,43%	21,62%	2,70%
K 5	konieczność szkolenia nowych pracowników	2,70%	13,51%	24,32%	24,32%	18,92%	16,22%
K 6	trudności w pozyskaniu z rynku pracy pracowników o pożądanych umiejętnościach i kompetencjach	0,00%	8,11%	13,51%	21,62%	29,73%	27,03%
K 7	wysokie oczekiwania co do płacy	2,70%	21,62%	5,41%	21,62%	37,84%	10,81%
K 8	duża fluktuacja zatrudnienia	2,70%	35,14%	13,51%	16,22%	18,92%	13,51%
K 9	brak na rynku specjalistów w zakresie zarządzania zmianą	16,22%	16,22%	10,81%	18,92%	18,92%	18,92%
FINANSOWE							
F 1	brak/zagrożenie płynności	20,00%	66,67%	13,33%	6,67%	10,00%	6,67%
F 2	wysokie koszty zmian	10,00%	40,00%	20,00%	36,67%	10,00%	6,67%
F 3	kosztowne zewnętrzne źródła finansowania	23,33%	36,67%	10,00%	36,67%	6,67%	10,00%

F 4	zadłużenie	26,67%	53,33%	16,67%	10,00%	13,33%	3,33%
F 5	ograniczona dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania	16,67%	50,00%	20,00%	13,33%	13,33%	10,00%
MARKETINGOWE							
M 1	ograniczone rynki zbytu	8,11%	43,24%	10,81%	8,11%	21,62%	8,11%
M 2	niestabilna sytuacja kluczowych klientów	21,62%	32,43%	29,73%	2,70%	8,11%	5,41%
M 3	niestabilna sytuacja w branży	13,51%	29,73%	21,62%	10,81%	16,22%	8,11%
M 4	brak nowości produktowych	27,03%	43,24%	8,11%	16,22%	5,41%	0,00%
M 5	częste zmiany potrzeb klientów	18,92%	27,03%	29,73%	10,81%	10,81%	2,70%
M 6	zbyt szeroki asortyment	13,51%	35,14%	18,92%	18,92%	8,11%	5,41%
M 7	krótki cykl życia produktu	21,62%	35,14%	8,11%	27,03%	0,00%	8,11%
M 8	zbyt wysokie ceny w porównaniu z konkurencją	10,81%	37,84%	18,92%	24,32%	8,11%	0,00%
M 9	niedostateczna promocja	16,22%	21,62%	32,43%	18,92%	10,81%	0,00%
M 10	niedostosowana do potrzeb rynku sieć dystrybucji	16,22%	43,24%	16,22%	18,92%	5,41%	0,00%
M 11	nieefektywni handlowcy (przedstawiciele handlowi)	21,62%	37,84%	18,92%	13,51%	5,41%	2,70%
M 12	nierozpoznawalna marka	18,92%	43,24%	18,92%	10,81%	5,41%	2,70%
ORGANIZACYJNE, PROCESOWE							
O 1	nieodpowiednia struktura organizacyjna	5,41%	32,43%	35,14%	18,92%	2,70%	5,41%
O 2	słaby przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi działami	2,70%	24,32%	29,73%	24,32%	10,81%	8,11%
O 3	słaby przepływ informacji wewnątrz działów	8,11%	32,43%	27,03%	16,22%	13,51%	2,70%
O 4	niezadawalająca koordynacja działań wewnątrz organizacji	5,41%	24,32%	35,14%	18,92%	13,51%	2,70%
O 5	konflikty wewnątrzorganizacyjne	10,81%	24,32%	27,03%	21,62%	8,11%	8,11%
O 6	niedoprecyzowane zmiany w organizacji i przebiegu procesów	8,11%	24,32%	24,32%	24,32%	18,92%	0,00%
O 7	nieprawidłowy obieg dokumentacji	8,11%	35,14%	27,03%	18,92%	10,81%	0,00%
O 8	trudności logistyczne	10,81%	32,43%	32,43%	21,62%	2,70%	0,00%

TECHNOLOGICZNE							
T 1	wysoka cena nowych technologii	8,11%	27,03%	13,51%	13,51%	29,73%	8,11%
T 2	bardzo szybki rozwój nowych technologii w branży („trudno za nimi nadążyć”)	5,41%	51,35%	8,11%	16,22%	13,51%	5,41%
T 3	ograniczony dostęp do nowych technologii	8,11%	51,35%	18,92%	21,62%	0,00%	0,00%
T 4	brak współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz uczelniami	16,22%	45,95%	13,51%	10,81%	10,81%	2,70%
T 5	krótki cykl życia nowych technologii	21,62%	48,65%	10,81%	16,22%	2,70%	0,00%
T 6	brak specjalistów z zakresu nowych technologii w regionie	13,51%	16,22%	18,92%	18,92%	18,92%	13,51%
T 7	ograniczenia patentowe (trudny dostęp)	16,22%	51,35%	13,51%	16,22%	2,70%	0,00%
PRODUKCYJNE							
P 1	przestarzały park maszynowy	10,81%	35,14%	10,81%	13,51%	27,03%	2,70%
P 2	utrudniony dostęp do pracowników o określonych specjalnościach (zawodach)	2,70%	8,11%	13,51%	13,51%	35,14%	27,03%
P 3	nie w pełni wykorzystany park maszynowy	18,92%	32,43%	21,62%	10,81%	13,51%	2,70%
P 4	wykonywanie niektórych procesów na zewnątrz	10,81%	45,95%	10,81%	18,92%	8,11%	5,41%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

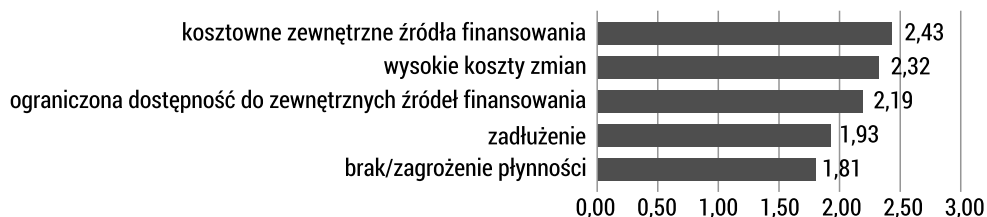
Trzeba zauważyć, że w większości kluczowych obszarów najsilniej postrzeganą barierą jest brak lub trudność pozyskania pracowników o wymaganych umiejętnościach i kompetencjach. Nie jest to zaskoczenie – problem dostępności odpowiednich pracowników jest z reguły dylematem, szczególnie w organizacjach się rozwijających. Co więcej niedobór ten w zasadzie można złagodzić tylko poprzez inwestowanie w procesy szkoleniowe, przy których efekt jest z reguły odłożony w czasie, często kosztowny i nie zawsze pewny, zwłaszcza przy nieefektywnych systemach motywacyjnych. Martwić może fakt narzekania na problemy kadrowe w obszarach produkcyjnym i technologicznym, w których szybkość zmian i rosnące potrzeby modernizacyjne są szczególnie duże. Pozytywny jest oczywiście fakt dostrzegania tego problemu przez kluczową kadrę zarządzającą.



WYKRES 13. Średnia częstotliwość występowania barier kadrowych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorcy nie dysponują dostatecznie silnym potencjałem kadrowym w procesie przeprowadzania zmian (wykres 13). Najwyżej wśród barier kadrowych znalazła się trudność w pozyskiwaniu z rynku pracy pracowników o pożądanych umiejętnościach i kompetencjach – ocena na poziomie 3,54 zdecydowanie dominuje w stosunku do innych barier. Zdaniem respondentów problemem są również wysokie oczekiwania płacowe (3,11) oraz brak specjalistów w zakresie zarządzania zmianą (3,16). Cieszyć natomiast powinny wysokie oceny kompetencji i umiejętności kierujących zmianą (średnia częstotliwość występowania bariery w postaci niskich kompetencji na poziomie 2,21) oraz pozostałych pracowników (2,31).



WYKRES 14. Średnia częstotliwość występowania barier finansowych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jaka jest średnia częstotliwość występowania barier finansowych (wykres 14)? Kadra menedżerska podlaskich przedsiębiorstw uznaje, iż błędy w procesie zmian wiązały się z kosztownymi zewnętrznymi źródłami finansowania (średnia odpowiedzi na poziomie 2,43) oraz wysokimi kosztami zmian (2,32). Struktura odpowiedzi

potwierdza dobrą sytuację finansową badanych przedsiębiorstw. Siła wpływu barier finansowych jest oceniana najniżej spośród wszystkich wskazanych w badaniu.

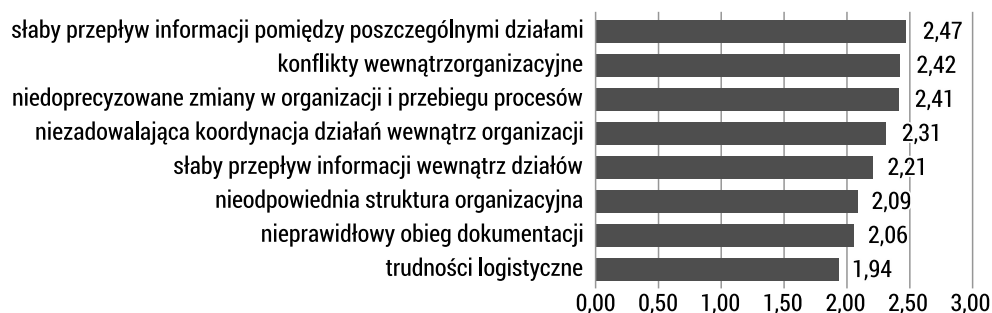
Podobnie jak w przypadku finansów, niewielkie różnice zaobserwowano w ocenie siły poszczególnych barier marketingowych (wykres 15).



WYKRES 15. Średnia częstotliwość występowania barier marketingowych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Barierzy marketingowe są mniej znaczące w opinii badanych niż bariery kadrowe. Największym problemem jest niestabilna sytuacja w branży (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,44). Przedsiębiorcy oczekują bardziej otwartych rynków zbytu oraz dostrzegają potrzebę ulepszenia systemów promocyjnych. Swoje produkty uznają za bardzo dobre, ufają też wizerunkowi marki.



WYKRES 16. Średnia częstotliwość występowania barier organizacyjnych, procesowych

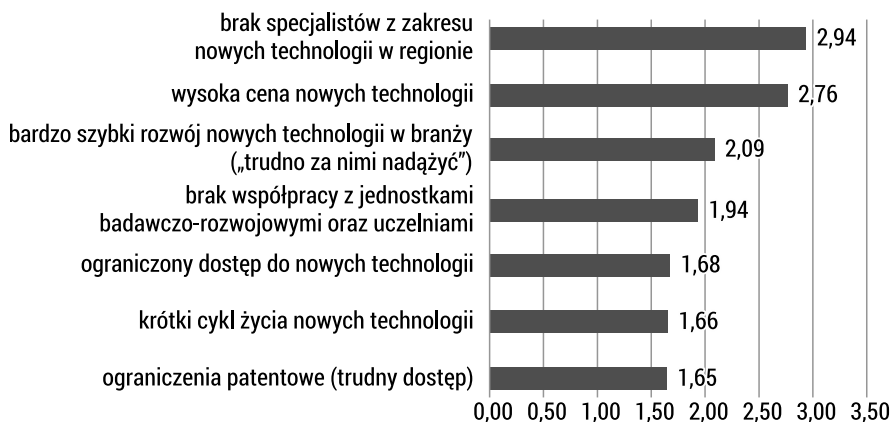
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmiany organizacyjne i procesowe są szczególnie skomplikowane i wymagają dużej, często interdyscyplinarnej wiedzy i doświadczenia. Wśród barier w tym obszarze struktura odpowiedzi potwierdza słabe zdolności dużych przedsiębiorstw w procesie komunikacji wewnętrznej, takie jak niedostatecznie skuteczny przepływ informacji

pomiędzy działami (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,47) oraz konflikty wewnątrzorganizacyjne (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,42). Potwierdzają się zatem wcześniejsze wyniki dotyczące słabej komunikacji i umiejętności kadry w tym obszarze. Znaczącymi barierami nie są natomiast systemy logistyczne, obieg dokumentacji oraz nieprawidłowa struktura organizacyjna.

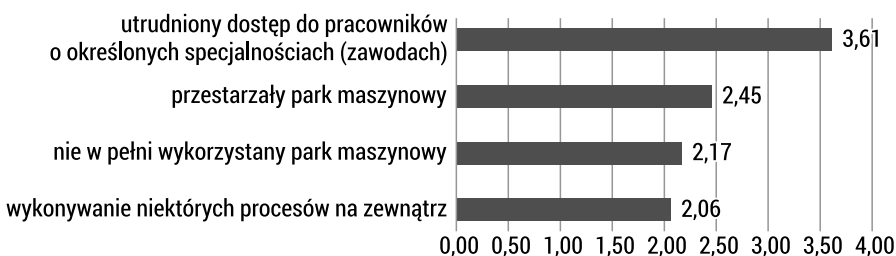
Za szczególnie istotne należy uznać bariery postępu w zmianach technologicznych i produkcyjnych. Ich znaczenie jest bardzo duże i nadal rośnie (wykresy 17 i 18).

Przedsiębiorcy dostrzegają brak specjalistów z zakresu nowych technologii w regionie, co jest główną barierą technologiczną (jej średnia częstotliwość występowania na poziomie 2,94; wykres 17). Inną przyczyną ograniczonej skuteczności zmiany jest wysoka cena nowych technologii (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,76). Problemami nie są natomiast: ograniczony dostęp do nowych technologii (odpowiedzi na poziomie 1,68), krótki cykl życia nowych technologii (1,66) czy ograniczenia patentowe (1,68). Może to być powodowane dotychczasowymi pozytywnymi doświadczeniami badanych przedsiębiorstw w tych obszarach.



WYKRES 17. Średnia częstotliwość występowania barier technologicznych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 18. Średnia częstotliwość występowania barier produkcyjnych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

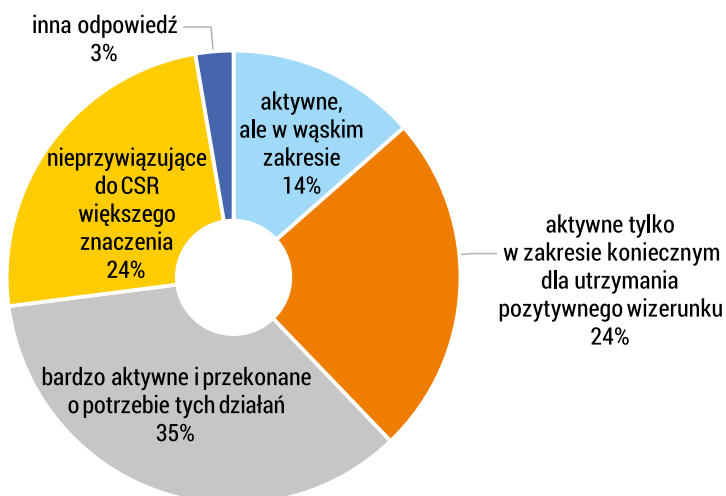
Pracodawcy w obszarze produkcyjnym najczęściej potrzebują pracowników z bardzo precyzyjnie określonymi umiejętnościami. Ich brak (utrudniony dostęp) jest główną i zdecydowanie dominującą barierą o charakterze produkcyjnym (jej średnia częstotliwość występowania na poziomie aż 3,61). Znacznie mniejsze znaczenie mają przestarzały park maszynowy (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,45), poziom jego wykorzystania (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,17) oraz wykonywanie niektórych procesów na zewnątrz (średnia częstotliwość występowania bariery na poziomie 2,06). Świadczy to o wysokim stopniu wykorzystania swoich zasobów technicznych, a także o świadomym korzystaniu z outsourcingu w przypadku niektórych procesów i działań.

3. Zmiany w obszarze CSR

Obszar społecznej odpowiedzialności od wielu lat jest uznawany za coraz bardziej istotny nie tylko z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa i jego pracowników, lecz także jego wpływu na otoczenie, zarówno ze strony interesariuszy zewnętrznych, jak i ekologii, rynku pracy czy kultury (szczególnie w otoczeniu lokalnym czy regionalnym). Aktywność przedsiębiorstw, głównie dużych, w tym obszarze rośnie, a ostatnie zmiany w ustawodawstwie unijnym i w konsekwencji również polskim powiększają tę aktywność i ją formalizują⁵⁵. Zdecydowanie zwiększa to obowiązki wszystkich firm w kwestii działań, ale też obowiązkowej i rozszerzonej sprawozdawczości w obszarze CSR.

W przeprowadzonych badaniach obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw uznano za istotny. Na rysunku 30 zobrazowano stosunek do działań i zmian w tym obszarze.

⁵⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju; Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), grudzień 2022 r.

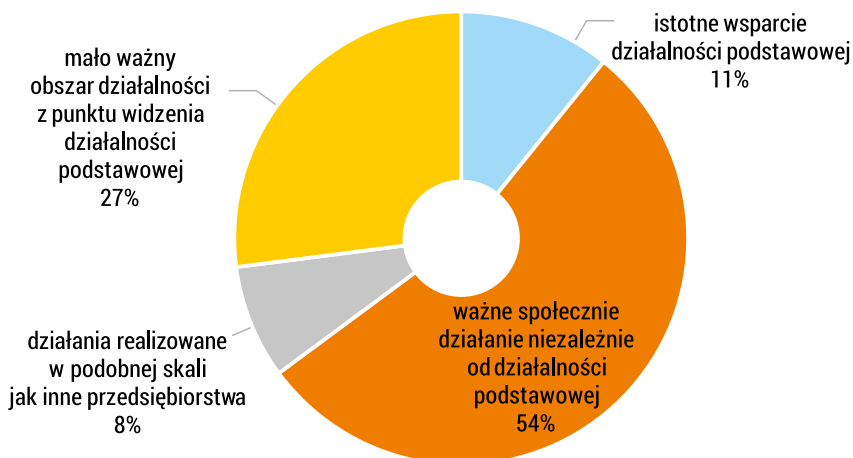


RYSUNEK 30. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) to obszar działań, w którym kierowane przez Pana(-ią) przedsiębiorstwo jest...

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co trzeci z badanych menedżerów wskazuje CSR jako obszar, w którym kierowane przez nich przedsiębiorstwo jest bardzo aktywne i – co ważniejsze – przekonane o potrzebie takiej aktywności. Szczególnie w odniesieniu do dużych zakładów wskaźnik ten należy uznać za bardzo niski. W co czwartej firmie CSR traktowany jest jako element wizerunkowy i tylko z tego powodu utrzymywana jest aktywność. Równie dużo badanych (24%) nie przywiązuje do CSR większego znaczenia, a wpływ na to prawdopodobnie mają względy formalno-prawne. To oczywiście dość smutna konstatacja. Inne powody utrzymania aktywności w obszarze CSR wskazuje 14% badanych. Przypuszczać należy, że idea CSR jest niedoceniana z powodu jej niezrozumienia. Ponadto firmy myślą głównie w wąsko- i krótkookresowo pojmowanych kategoriach ekonomicznych oraz nie dostrzegają lub lekceważą wzajemne powiązania działań społecznie odpowiedzialnych z kreowaniem wartości ekonomicznych. Sądzić należy, że idee znacznie poważniejsze, typu ekologia czy wrażliwość i troska o rozwój lokalny i regionalny, nie powinny być obcymi pojęciami, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach mających przecież często istotny i różnokierunkowy wpływ głównie na funkcjonowanie lokalnych społeczności.

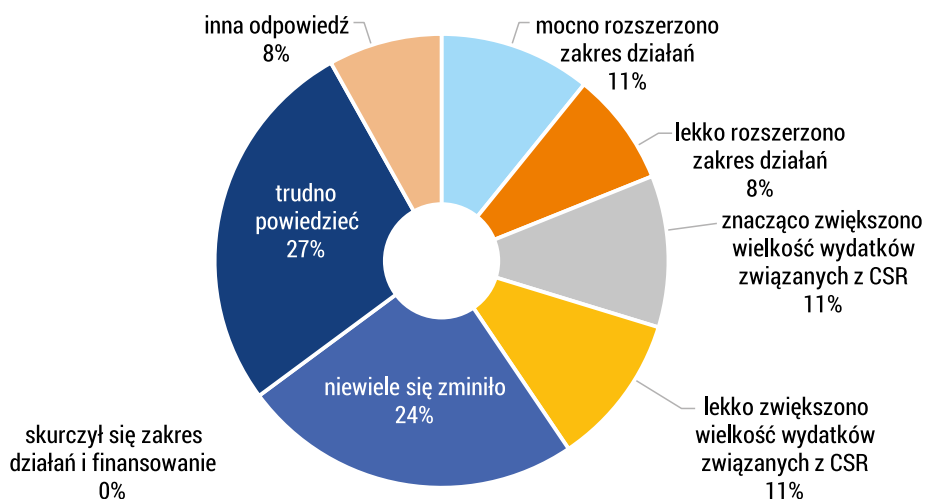
Nieco wyższe wartości dotyczące znaczenia aktywności w obszarze CSR uzyskano dzięki ocenie działalności (rysunek 31).



RYSUNEK 31. Działania i inwestycje w obszarze CSR traktuje Pan(i) jako...

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco ponad połowa badanych uznała aktywność w tym obszarze za niezależną od działalności podstawowej i ważną społecznie. Na powiązania i wsparcie działalności podstawowej wskazuje co dziesiąty menedżer. Z kolei co czwarty z badanych określa działalność w obszarze CSR jako nieistotną z punktu widzenia działalności podstawowej. Wyniki zawarte na rysunkach 30 i 31 potwierdzają sceptyczną ocenę dotyczącą znaczenia CSR. Sytuacja ta w zasadzie nie zmienia się od dłuższego czasu (10 lat), czego potwierdzeniem są odpowiedzi zawarte na rysunku 32.

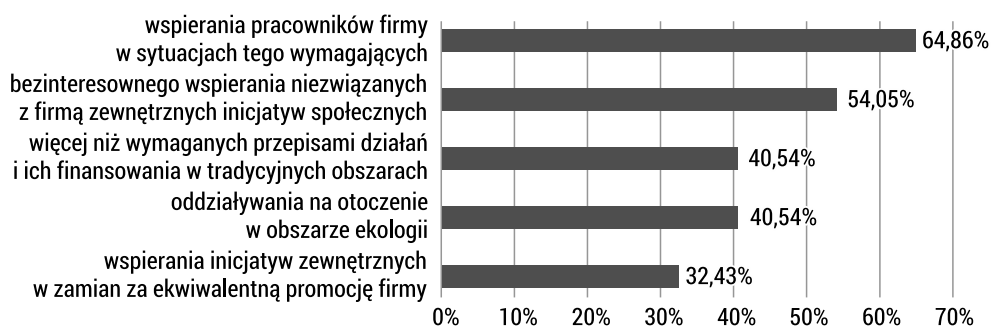


RYSUNEK 32. Jakie zmiany w okresie ostatnich 10 lat nastąpiły w działaniach i ich finansowaniu w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze CSR?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tylko niespełna co piąte przedsiębiorstwo lekko (8%) lub znacząco (11%) rozszerzyło zakres działań w obszarze CSR, podobne wartości zaobserwowano przy zwiększeniu wydatków. Niewielkie zmiany odnotowano w nawet nieco większej liczbie przedsiębiorstw. Wydaje się natomiast, że 27-procentowy wskaźnik odpowiedzi „trudno powiedzieć” jest zbliżony z poprzednimi wynikami, co potwierdza niewielkie znaczenie aktywności w obszarze CSR dla badanych przedsiębiorstw.

Jeżeli przedsiębiorstwa doceniają istotę CSR i pozostają aktywne w tym obszarze, to profil tej aktywności jest ciekawy. Ma on też ważne znaczenie z punktu widzenia interesariuszy – adresatów tej działalności. Wyniki zaprezentowano na wykresie 19.



WYKRES 19. Jeżeli przedsiębiorstwo wykazuje aktywność w zakresie CSR, to czego ona dotyczy?

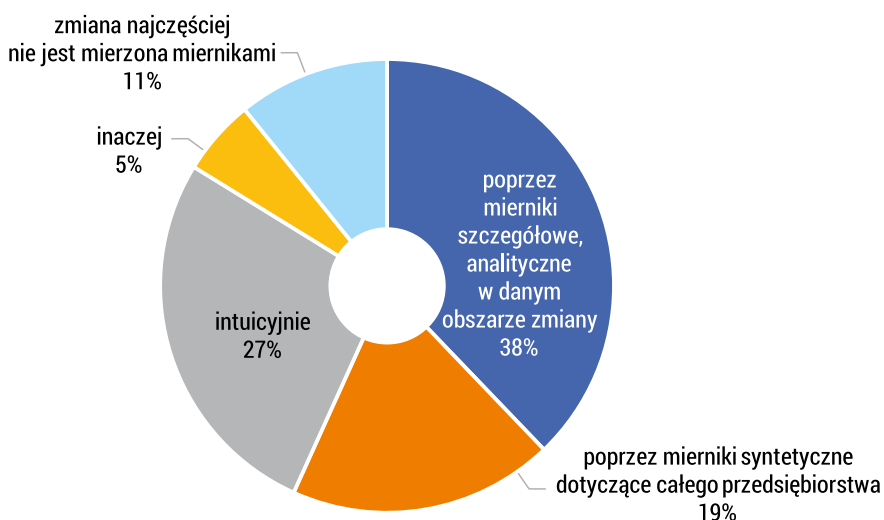
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W działalności CSR dominuje wspieranie pracowników – prawie 2/3 badanych akcentuje ten obszar działalności jako kluczowy. Jeżeli dodamy do tego wsparcie w tradycyjnych obszarach CSR, kojarzonych głównie z oddziaływaniem ukierunkowanym na pracowników (ponad 40% wskazań), to można powiedzieć, że jest to rzeczywiście ważne dla przedsiębiorstw. Na tradycyjne obszary wsparcia (socjalny, wypoczynkowy, turystyczny, sportowy) wskazuje około 3/4 spośród badanych, nieco ponad połowa akcentuje obszar kultury, obszar bytowy zaś około 1/3 badanych. Trudno je jednak uznać za nowoczesną społeczną odpowiedzialność biznesu, istnieją one bowiem od dziesiątków lat i są normowane formalnie i finansowane głównie ze środków Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, który jest tworzony obligatoryjnie. Nawet jeśli te działania i ich finansowanie są szersze niż obowiązujące przepisami, to jednak nie wychodzą poza ramy działań tradycyjnie realizowanych od wielu lat przez przedsiębiorstwa w Polsce. Co trzecia firma wspiera inicjatywy zewnętrzne, ale „interesownie” oczekując stosownego ekwiwalentu promocyjnego. Na tym tle dość błado wypadają odpowiedzi nieco ponad połowy respondentów wskazujących bezinteresowne wspieranie zewnętrznych inicjatyw niezwiązanych z przedsiębiorstwem.

IV. Pomiar i ocena skuteczności zmian

1. Stosowane mierniki oceny skuteczności zmian

Jednym z istotnych obszarów badania była identyfikacja występowania i sposobu pomiaru skuteczności realizowanych zmian. Jest to problematyka bardzo złożona i trudna w realizacji⁵⁶. Respondenci zostali zapytani, w jaki sposób najczęściej w przedsiębiorstwie dokonuje się pomiaru skuteczności zmian. Wyniki zaprezentowano na rysunku 33.



RYSUNEK 33. Jak najczęściej dokonywany jest pomiar skuteczności realizowanych zmian?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Blisko 40% badanych mierzy zmiany w danym obszarze, wykorzystując mierniki szczegółowe, analityczne. Prawie 1/3 badanych zdaje się na intuicję. Niecałe 20% stosuje mierniki syntetyczne dotyczące całego przedsiębiorstwa. Tylko 11% badanych

⁵⁶ J. Paszkowski, *Evaluation of Change Effectiveness...*; tenże; *Methodological problems...*

wskazuje, że zmiana najczęściej nie jest mierzona żadnymi miernikami. Inne sposoby pomiaru zmian, wskazywane przez 5% respondentów, to:

- mierniki syntetyczne w danym obszarze zmiany,
- mierniki szczegółowe, analityczne w danym obszarze zmiany oraz mierniki syntetyczne dotyczące całego przedsiębiorstwa.

Powyższe wyniki potwierdzają duże trudności w pomiarze skuteczności zmian, szczególnie jeśli chodzi o mierniki syntetyczne.

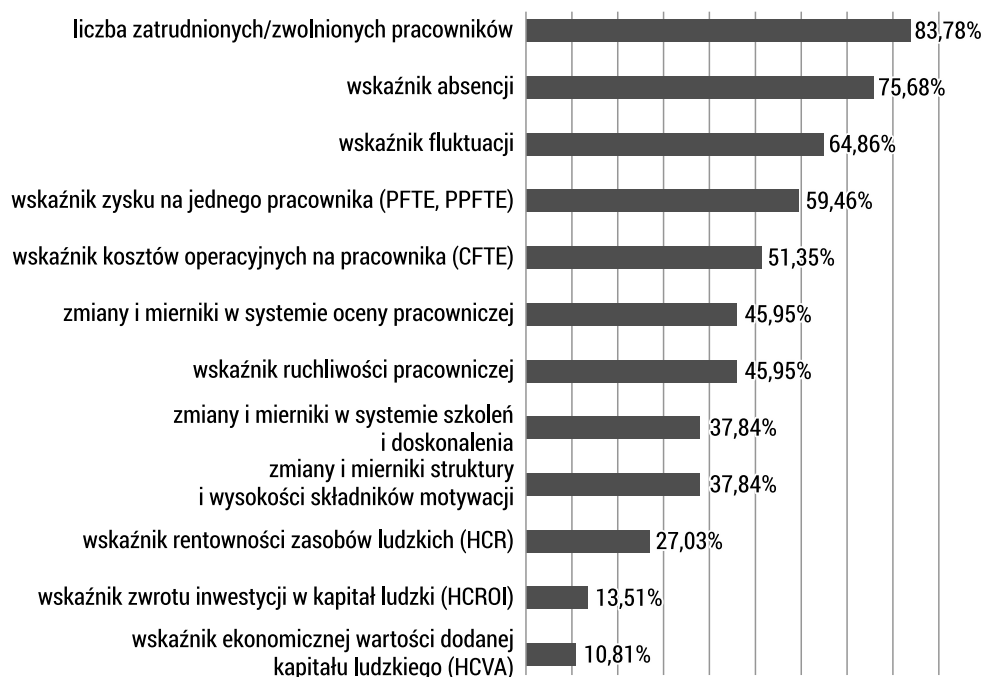
Przedsiębiorcy mieli do dyspozycji listę mierników analitycznych i syntetycznych, spośród których wskazywali te wykorzystywane w swoich firmach. Mierniki były podzielone na grupy: kadrowe, finansowe, marketingowe, organizacyjne i procesowe, informatyczne oraz technologiczne i produkcyjne. W tabeli 19 przedstawiono wskaźniki struktury badanych przedsiębiorstw ze względu na stosowanie lub niestosowanie poszczególnych wskaźników.

TABELA 16. Odsetek przedsiębiorców stosujących i niestosujących mierniki analityczne i syntetyczne w obszarach zmian

		Tak	Nie
KADROWE			
K 1	wskaźnik zwrotu inwestycji w kapitał ludzki (HCROI)	13,51%	86,49%
K 2	wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego (HCVA)	10,81%	89,19%
K 3	wskaźnik rentowności zasobów ludzkich (HCR)	27,03%	72,97%
K 4	wskaźnik kosztów operacyjnych na pracownika (CFTE)	51,35%	48,65%
K 5	wskaźnik zysku na jednego pracownika (PFTE, PPFTE)	59,46%	40,54%
K 6	liczba zatrudnionych/zwolnionych pracowników	83,78%	16,22%
K 7	wskaźnik fluktuacji	64,86%	35,14%
K 8	wskaźnik ruchliwości pracowniczej	45,95%	54,05%
K 9	wskaźnik absencji	75,68%	24,32%
K 10	zmiany i mierniki struktury i wysokości składników motywacji	37,84%	62,16%
K 11	zmiany i mierniki w systemie szkoleń i doskonalenia	37,84%	62,16%
K 12	zmiany i mierniki w systemie oceny pracowniczej	45,95%	54,05%
FINANSOWE			
F 1	raportowanie finansowe dla celów zarządczych	100,00%	0,00%
F 2	mierniki/wskaźniki dotyczące kosztów	94,59%	5,41%
F 3	mierniki/wskaźniki dotyczące przychodów	91,89%	8,11%
F 4	mierniki budżetowania/planowania wyników	81,08%	18,92%
F 5	mierniki/wskaźniki dotyczące rentowności	89,19%	10,81%
F 6	klasyfikacje kosztów	91,89%	8,11%
F 7	struktura finansowania	86,49%	13,51%
F 8	outsourcing finansowo-księgowy	32,43%	67,57%
F 9	wskaźniki płynności finansowej	89,19%	10,81%

F 10	mierniki ryzyka finansowego	59,46%	40,54%
F 11	wskaźniki wykorzystania zasobów	59,46%	40,54%
MARKETINGOWE			
M 1	zmiany w liczbie nowych klientów	78,38%	21,62%
M 2	udział w rynku	64,86%	35,14%
M 3	poziom znajomości marki wśród klientów	45,95%	54,05%
M 4	wskaźnik poleceń	21,62%	78,38%
M 5	czas obsługi klienta	35,14%	64,86%
M 6	zwrot z inwestycji marketingowych ROMI (wartość wypracowanych zysków ze sprzedaży)	27,03%	72,97%
M 7	wskaźnik odpływu klientów	40,54%	59,46%
M 8	konwersja na stronie WWW	51,35%	48,65%
M 9	konwersja z portali społecznościowych	37,84%	62,16%
M 10	wartość klienta	29,73%	70,27%
M 11	koszt pozyskania nowego klienta	21,62%	78,38%
M 12	efektywność (wydajność) handlowców	48,65%	51,35%
M 13	liczba publikacji w prasie	32,43%	67,57%
ORGANIZACYJNE I PROCESOWE			
O 1	szybsze podejmowanie decyzji	43,24%	56,76%
O 2	sprawniejszy obieg dokumentacji	56,76%	43,24%
O 3	szybszy i trafniejszy obieg informacji	51,35%	48,65%
O 4	mierniki czasu trwania procesów	48,65%	51,35%
INFORMATYCZNE			
I 1	mierniki czasu trwania wspomagania informatycznego	18,92%	81,08%
I 2	nowoczesność stosowanych technologii informatycznych	35,14%	64,86%
I 3	mierniki strat powodowanych awariami systemu informatycznego	21,62%	78,38%
I 4	ROI – zwrot z inwestycji w system informatyczny	21,62%	78,38%
I 5	wskaźnik zautomatyzowania działań wskutek wdrożenia systemu informatycznego (np. zmiany w liczbie zatrudnionych)	27,03%	72,97%
I 6	koszty utrzymania systemu (przed i po)	40,54%	59,46%
TECHNOLOGICZNE I PRODUKCYJNE			
T 1	mierniki czasu wykonywania operacji i zdarzeń produkcyjnych	81,08%	18,92%
T 2	mierniki strat czasu pracy	59,46%	40,54%
T 3	ROI – zwrot z inwestycji w system produkcyjny	48,65%	51,35%
T 4	wskaźnik zautomatyzowania działań wskutek wdrożenia systemu produkcyjnego (np. zmiany w liczbie zatrudnionych)	35,14%	64,86%
T 5	wskaźnik efektywności procesu produkcyjnego (przed i po)	67,57%	32,43%
T 6	wskaźnik wydajności pracy (przed i po)	75,68%	24,32%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 20. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki kadrowe

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zastanawiająco, szczególnie w porównaniu z miernikami w innych obszarach funkcjonalnych, wyglądają mierniki kadrowe, wśród których dominują te bardzo proste. Najczęściej stosowanym wskaźnikiem (wskazywanym przez około 84% respondentów) jest liczba zatrudnionych/zwolnionych pracowników. Drugie miejsce zajmuje wskaźnik absencji, który stosuje blisko 77% badanych, trzeci zaś wskaźnik fluktuacji stosowany przez niemal 65% badanych. Mniej niż połowa przedsiębiorstw bierze pod uwagę mierniki bardziej złożone, jednak o dużo większym znaczeniu dla jakości polityki zatrudnieniowej i oceny pracowników w różnych obszarach procesu kadrowego lub związanych z efektywnością inwestowania w kapitał ludzki. Za szczególnie niską i zdecydowanie niewystarczającą uznać należy częstotliwość stosowania trzech ostatnich wskaźników. Tylko w co dziesiątym przedsiębiorstwie wykorzystuje się miernik ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego, w co ósmym wskaźnik zwrotu inwestycji w kapitał ludzki czy w co czwartym wskaźnik rentowności zasobów ludzkich. Nasuwa się oczywiste pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Być może związane jest to z brakiem doświadczeń, wiedzy na temat użyteczności tych mierników, a więc ich stosowania i wykorzystania do podejmowania decyzji. Zapewne należałoby podnieść świadomość kadry menedżerskiej (szczególnie działów HR i menedżerów liniowych), np. poprzez odpowiednie szkolenia.

Na przeciwnym biegunie znajduje się praktyka dotycząca mierników finansowych. Stosują je wszystkie przedsiębiorstwa, przede wszystkim w postaci raportowania

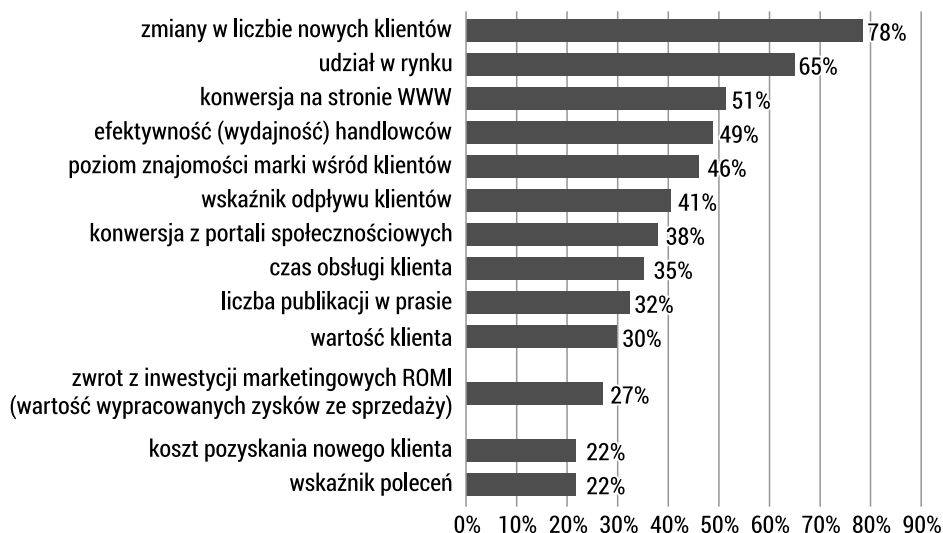
finansowanego dla celów zarządczych, a ponad 90% badanych wykorzystuje też mierniki/wskaźniki dotyczące kosztów, klasyfikację kosztów oraz mierniki/wskaźniki odnoszące się do przychodów. Również blisko 90% stosuje wskaźniki płynności i rentowności. Świadczy to o tym, że firmy przywiązują bardzo duże znaczenie do sytuacji finansowej, czemu trudno się dziwić. Około 60-procentowy wskaźnik stosowania mierników wykorzystania zasobów, a szczególnie mierników ryzyka finansowego wydaje się nieco za niski. Ich użyteczność bowiem jest bardzo duża, głównie w aspekcie planowanych zmian. Tylko co trzecie przedsiębiorstwo używa outsourcingu finansowo-księgowego. Przywiązanie zatem do wewnętrznych służb analityki finansowej i finansowo-księgowych jest ciągle bardzo wysokie.



WYKRES 21. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki finansowe

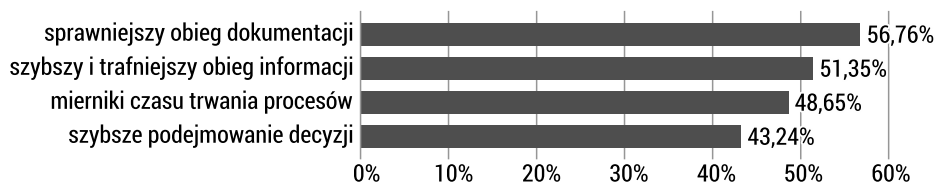
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mierniki marketingowe (wykres 22) uznać należy za szczególnie istotne dla poprawy efektywności sprzedaży, czyli kluczowego dla każdej organizacji czynnika decydującego o jej powodzeniu na rynku. W tej grupie najczęściej (przez 78% badanych) stosowany jest miernik określający zmiany w liczbie nowych klientów. Około 65% badanych mierzy udział w rynku, a nieco więcej niż połowa badanych (51%) konwersję na stronach WWW. Najrzadziej wykorzystywanymi miernikami marketingowymi są koszt pozyskania nowego klienta oraz wskaźnik poleceń. W zasadzie uzyskane wyniki w każdym przypadku uznać należy za stosunkowo niskie. Nawet jeśli dotyczy to 3/4 czy 2/3 badanych przedsiębiorstw, zastanawia niestosowanie danego miernika przez pozostałe przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku mierników kadrowych, wśród przyczyn tego stanu rzeczy moglibyśmy wymienić brak doświadczenia czy brak wiedzy dotyczącej użyteczności kolejnych mierników i ich „przełożenia” na działania w obszarze marketingu. Trzeba jednak zauważyć, że tak być nie musi. Wskaźnik konwersji na stronie WWW czy konwersja z portali społecznościowych są istotne tylko tam, gdzie sprzedaż jest dokonywana przez strony internetowe. Jeśli takiej możliwości nie ma (a dotyczy to większości przedsiębiorstw produkcyjnych), to pomiar jest zbędny.



WYKRES 22. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki marketingowe

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



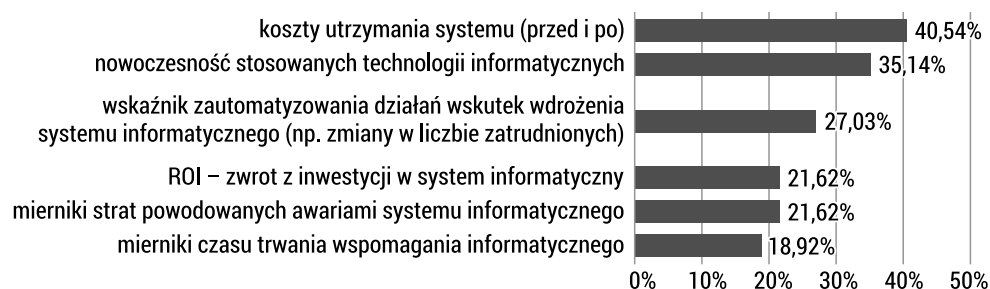
WYKRES 23. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki organizacyjne i procesowe

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mierniki organizacyjne i procesowe nie są generalnie często wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach, choć trudno je uznać za rzadko stosowane – występują w około połowie badanych przedsiębiorstw. Analiza tych mierników jest złożona, a sam proces zmian organizacyjnych i procesowych dość skomplikowany. Wiązą one bowiem różne części organizacji, jej miękkie i twarde składniki, a zmiany w tych obszarach nie zawsze dają szybki efekt, co tym bardziej jest trudne w pomiarze. Nieco więcej niż połowa badanych (około 57%) wskazuje na sprawniejszy obieg dokumentacji, a 51% na szybszy i trafniejszy obieg informacji. Nieco mniej niż połowa badanych stosuje mierniki czasu trwania procesów oraz te dotyczące szybkości podejmowania decyzji. Szczególnie ostatnia grupa mierników związana jest i uzależniona od sprawności decyzyjnej kadry menedżerskiej. Na tym tle częstość używania mierników organizacyjnych i procesowych uznać należy za niezłą, choć z pewnością pożądane byłyby lepsze wyniki.

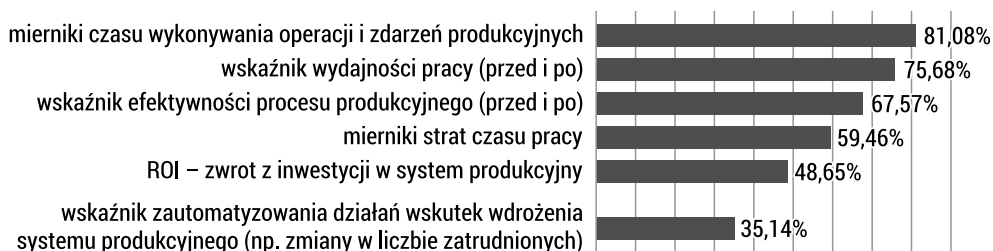
Przedsiębiorstwa relatywnie rzadko wykorzystują mierniki informatyczne, ale najczęściej wskazywanym (przez około 40% respondentów) był koszt utrzymania

systemu przed zmianą i po zmianie. Pozostałe mierniki są dość trudne w stosowaniu i wymagają złożonych informacji, które nie zawsze są pozyskiwane lub łatwo dostępne. Na uzyskany wynik wpływ mają zapewne również szybki postęp i w konsekwencji częstość zmian w systemach i technologiach informatycznych, niekiedy też powodowane może to być takimi czynnikami jak społeczna odpowiedzialność czy ekologia. Taka sytuacja powinna jednak skłaniać do badania efektywności zmian w systemach informatycznych, w tym powodowanych awariami bądź narzekaniem na ich niską sprawność, zawodność czy szybkość działania.



WYKRES 24. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki informatyczne

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

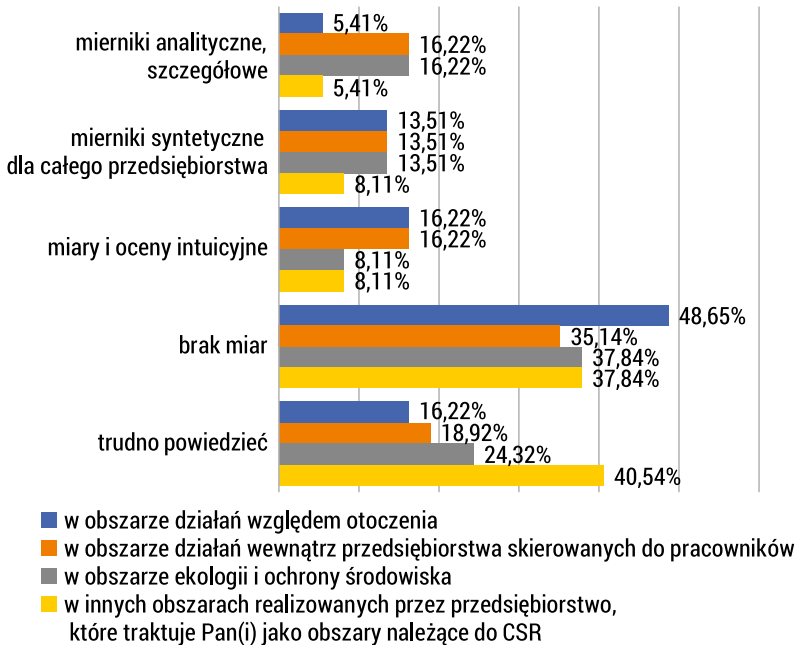


WYKRES 25. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki technologiczne i produkcyjne

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z grupą mierników organizacyjnych i procesowych częściowo powiązane są wyniki w grupie mierników technologicznych i produkcyjnych – można je uznać za zbliżone, choć o nieco większej polaryzacji. Wynika to z łatwości pomiaru, np. czasu trwania operacji i zdarzeń produkcyjnych czy wydajności pracy, gdzie występuje szczególnie wysoki odsetek przedsiębiorstw stosujących te mierniki (odpowiednio ponad 80% i ponad 75% badanych). Za bardzo dobry należy uznać wskaźnik efektywności procesu produkcyjnego przed zmianami i po zmianach, który występuje w ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw. Pozostałe wskaźniki w tej grupie są nieco trudniejsze w konstrukcji i stosowaniu, stąd też zapewne ich niższe wskaźniki. Trzeba oczywiście pamiętać, że w tym przypadku odnoszą się one bezpośrednio do przedsiębiorstw produkcyjnych, a wśród badanych firm nie wszystkie pochodziły z tego sektora.

W obszarze CSR mierzenie skuteczności dokonywanych działań jest szczególnie skomplikowane⁵⁷. Wynika to z trudnych do oszacowania efektów, często niełatwych do pomiaru, a także rozłożonych w czasie. Szczególnie skomplikowane jest oszacowanie wpływu działań w obszarze społecznym na efekty ekonomiczne, które najczęściej uzależnione są od wielu czynników, nierzadko związanych z „twardymi” czynnikami zarządzania. Nieco łatwiejsze jest jednak mierzenie kosztów działalności w obszarze CSR, choć i te można klasyfikować jako koszty w sferze *core business*. Ogólne miary skuteczności w obszarze CSR zaprezentowano na rysunku 34.

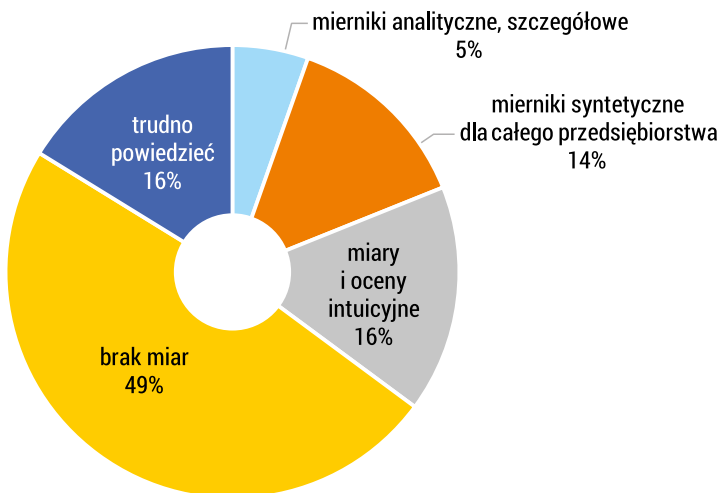


RYSUNEK 34. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi „brak miar” oraz „trudno powiedzieć”, należy stwierdzić, że 2/3 przedsiębiorstw nie mierzy skuteczności działań w obszarze CSR. Jeżeli dodamy do tego miary i oceny intuicyjne, wiedza na temat skuteczności działań w tej kwestii jest zatrważająca. Co więcej jest to niezrozumiałe, gdyż olbrzymia większość dużych przedsiębiorstw wykazuje duże i rosnące wydatki w tym obszarze. Szczegółowe wyniki odniesione do pomiaru skuteczności działań w poszczególnych obszarach społecznej odpowiedzialności zobrazowano na rysunkach 35–38.

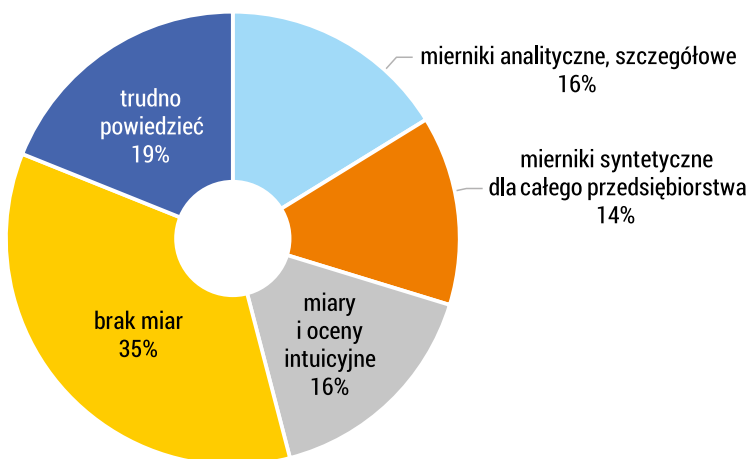
⁵⁷ J. Paszkowski, *Problems Related...*



RYSUNEK 35. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze działań względem otoczenia?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

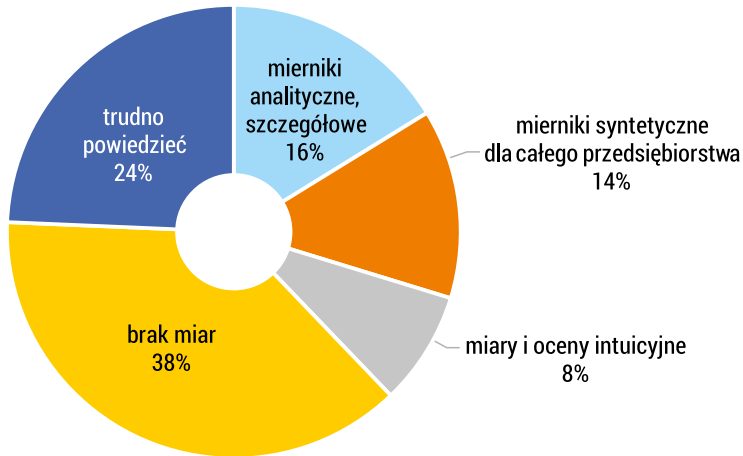
Z rysunku 35 wypływa wniosek, że połowa dużych przedsiębiorstw nie mierzy skuteczności działań względem otoczenia. Pomiar, głównie miernikami syntetycznymi dla całego przedsiębiorstwa, ma miejsce tylko w co piątym zakładzie.



RYSUNEK 36. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze działań wewnątrz przedsiębiorstwa skierowanych do pracowników?

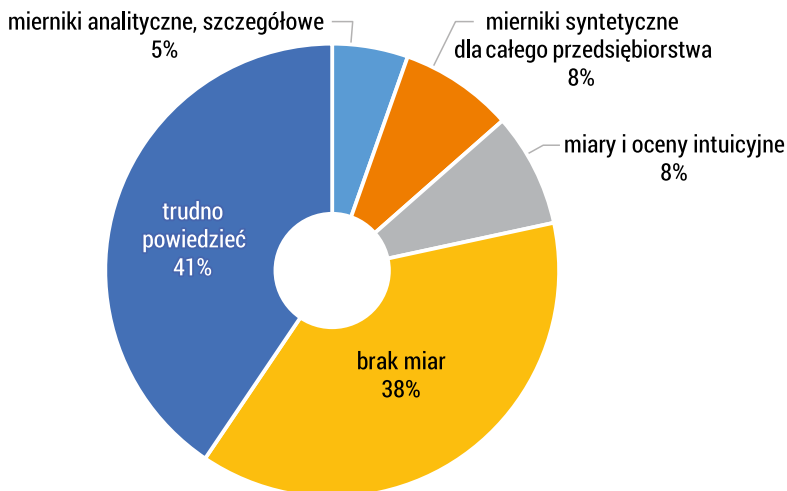
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco lepiej wygląda stosowanie pomiarów skuteczności w obszarze CSR-owej aktywności wewnętrznej. Prawdopodobnie jej podstawowe wskaźniki są łatwiejsze do wykonania i tradycyjnie od wielu lat istniała jakaś sprawozdawczość w tej dziedzinie. Jeżeli jednak zsumuje się odpowiedzi „brak miar” i „trudno powiedzieć”, to tylko niespełna połowa dużych przedsiębiorstw wykonuje pomiary skuteczności działań skierowanych do pracowników (w tym 16% intuicyjnie).



RYSUNEK 37. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze ekologii i ochrony środowiska?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



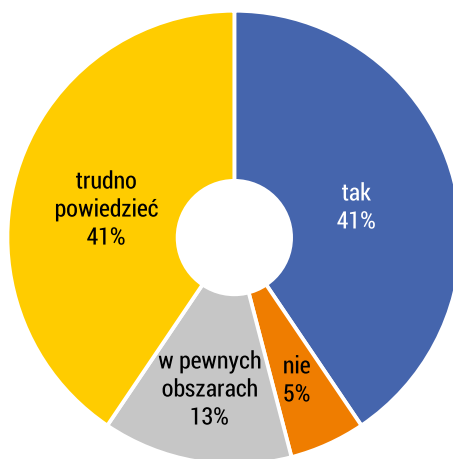
RYSUNEK 38. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w innych obszarach realizowanych przez przedsiębiorstwo, które traktuje Pan(i) jako obszary należące do CSR?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dość podobnie prezentują się wyniki pomiaru skuteczności działań w obszarze ekologii i środowiska. Relatywnie niezłe wyniki wynikać mogą z regulacji formalnych i aktualnie są już koniecznością.

2. Ocena skuteczności zmian i jej uwarunkowania

Przedsiębiorcy zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat prawidłowości metod pomiaru skuteczności zmian. Wyniki przedstawiono na rysunku 39.



RYSUNEK 39. Czy Pana(-i) zdaniem metody pomiaru skuteczności zmian są prawidłowe?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Czterdzieści jeden procent badanych uważa, że metody pomiaru są skuteczne, tyle samo procent badanych nie zajęło stanowiska w tej kwestii. Ten ostatni rezultat wynikać może bądź to z braku, bądź rzadkiego stosowania odpowiednich mierników. Tylko 5% badanych uważa, że metody pomiaru nie są prawidłowe, a 13% twierdzi, że są one skuteczne w pewnych obszarach. Świadczy to o zadowoleniu ze stosowania metod pomiaru w odrębnych obszarach funkcjonalnych. Jeśli połączymy ten ostatni odsetek respondentów z ponad 40% osób oceniających powyższe mierniki jako pozytywne, wyłoni nam się dość optymistyczny obraz prawidłowości ich stosowania. Z wiedzą i szkoleniami należy docierać do tych przedsiębiorstw, które znajdują się głównie w licznej grupie niepotrafiących ocenić prawidłowość wykorzystania różnych mierników.

Za szczególnie ciekawe uznać należy wnioski, o które poproszono respondentów. Dotyczą one wyników ekonomicznych po dokonaniu zmian i ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa. W obu przypadkach wnioski te należy uznać za korzystne i pozytywne (tabela 17).

TABELA 17. Jak ocenia Pan(i) wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa po zmianach?

	Obszar zmian	Zdecydowanie lepsze	Lepsze, choć niewiele	Na podobnym poziomie	Nawet słabsze	Trudno powiedzieć
1.	kadrowe	35,14%	27,03%	10,81%	8,11%	18,92%
2.	finansowe	35,14%	32,43%	8,11%	5,41%	18,92%
3.	marketingowe	29,73%	24,32%	21,62%	0,00%	24,32%
4.	organizacyjne, procesowe	48,65%	21,62%	8,11%	8,11%	13,51%
5.	technologiczne	43,24%	32,43%	8,11%	2,70%	13,51%
6.	produkcyjne	48,65%	18,92%	13,51%	2,70%	16,22%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdaniem 35% badanych zmiany w obszarze kadrowym dały zdecydowanie lepsze wyniki ekonomiczne, ale według 27% badanych wyniki te były niewiele lepsze. Podobnie oceniono obszar finansowy – 35% ankietowanych odpowiedziało, że spowodowały one zdecydowanie lepsze wyniki finansowe, a 32%, iż wyniki były lepsze, ale niewiele. W przypadku obszaru marketingowego 21% respondentów wskazuje, że wyniki ekonomiczne po zmianach były na tym samym poziomie. Około 30% respondentów sygnalizuje jednak, że zmiany wpłynęły na polepszenie kondycji ekonomicznej firmy. Blisko połowa ankietowanych uważa, że zmiany w obszarze organizacyjnym, procesowym polepszyły sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw. Podobnie jest w obszarze produkcyjnym. Badane firmy wskazują też (43%) na lepsze wyniki ekonomiczne po dokonaniu zmian w obszarze technologicznym.



RYSUNEK 40. Czy zmiany przyczyniły się do sukcesu przedsiębiorstwa?

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie tych wyników można wyciągnąć wniosek, iż za najkorzystniejsze dla sukcesu przedsiębiorstwa po zmianach respondenci uznają zmiany w twardych czynnikach zarządzania – produkcji, technologii, organizacji i procesach. Obszary kadrowy, finansowy, a szczególnie marketingowy znacznie słabiej wpływają na wyniki ekonomiczne. Może to wynikać z relatywnie łatwiejszej oceny i wymierności skutków zmian produkcyjnych czy technologicznych w przeciwieństwie do oceny skutków w obszarach kadrowym bądź marketingowym, gdzie jest ona zdecydowanie mniej wymierna i przez to trudniejsza.

Około 1/3 badanych uważa, że zmiany były główną przyczyną sukcesu przedsiębiorstwa mierzonego wynikami ekonomicznymi. Prawie połowa twierdzi, że przyczyniły się one do sukcesu firmy, ale o nim nie zdecydowały. Blisko 8% badanych wskazało, że zmiany częściowo wpłynęły na sukces przedsiębiorstwa, a obszary i sposób, które wskazywano, to: efektywność pracy, usług, zdobycie rynku. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że zmiany były i są głównym czynnikiem wpływającym na sukces firmy. W poszczególnych obszarach funkcjonalnych zmiany wskazuje na to od 54% respondentów (zmiany marketingowe) do prawie 76% (zmiany technologiczne). Należy jednak zwrócić uwagę, że na brak wpływu lub nawet negatywne skutki zmian wskazuje kilkanaście procent respondentów, co zapewne jest konsekwencją nieudanych zmian w poszczególnych obszarach. Z kolei relatywnie wysoki odsetek odpowiedzi typu „trudno powiedzieć” wynikać może z nieumiejętności oceny, a głównie kłopotów z pomiarem skuteczności zmian lub ich niemierzaniem. Sytuacja ta powinna budzić niepokój i skłaniać do podjęcia działań zmierzających do poprawy w ocenie skutków zmian i ich wpływu na sytuację przedsiębiorstwa.

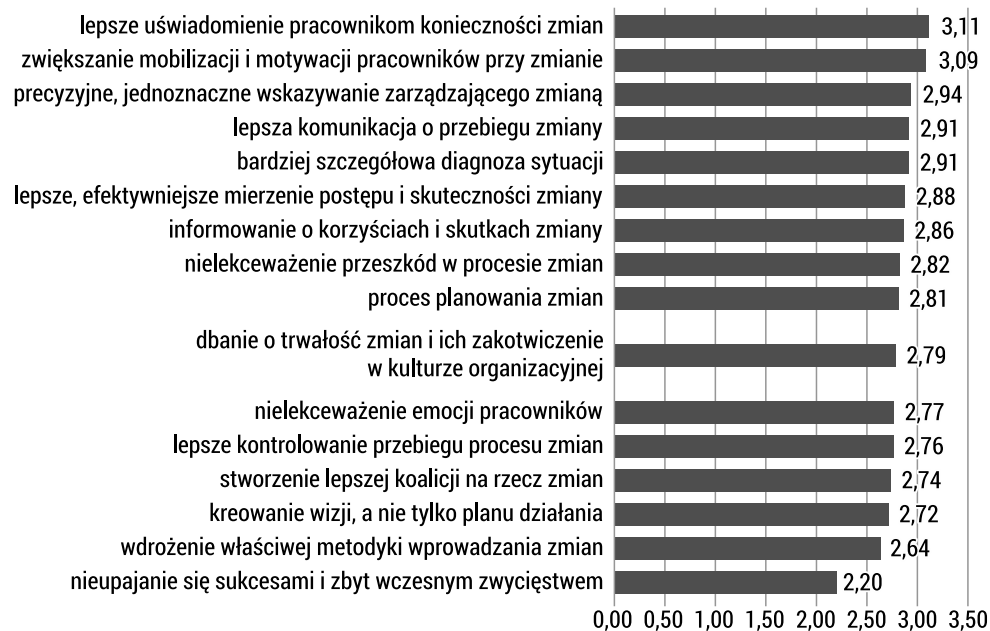
Przedsiębiorcy ocenili pewne obszary, których modyfikacja przyczyniłaby się do lepszego zarządzania zmianą w ich firmach. Swoje oceny przedstawiali na 5-stopniowej skali, gdzie ocena „1” oznaczała niewielką potrzebę, a „5” bardzo dużą potrzebę (tabela 18, wykres 26).

TABELA 18. Co należałoby wprowadzić w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie?

		0	1	2	3	4	5
1.	proces planowania zmian	13,51%	21,62%	13,51%	21,62%	18,92%	10,81%
2.	bardziej szczegółowa diagnoza sytuacji	8,11%	18,92%	18,92%	24,32%	10,81%	18,92%
3.	lepsze uświadomienie pracownikom konieczności zmian	2,70%	10,81%	16,22%	35,14%	21,62%	13,51%
4.	stworzenie lepszej koalicji na rzecz zmian	16,22%	13,51%	27,03%	18,92%	16,22%	8,11%
5.	precyzyjne, jednoznaczne wskazywanie zarządzającego zmianą	13,51%	21,62%	10,81%	18,92%	21,62%	13,51%
6.	kreowanie wizji, a nie tylko planu działania	13,51%	27,03%	10,81%	21,62%	13,51%	13,51%
7.	lepsza komunikacja o przebiegu zmiany	5,41%	16,22%	21,62%	18,92%	29,73%	8,11%

	0	1	2	3	4	5
8. nielekceważenie przeszkód w procesie zmian	8,11%	16,22%	16,22%	35,14%	16,22%	8,11%
9. zwiększanie mobilizacji i motywacji pracowników przy zmianie	5,41%	13,51%	21,62%	21,62%	18,92%	18,92%
10. nielekceważenie emocji pracowników	5,41%	18,92%	27,03%	18,92%	16,22%	13,51%
11. informowanie o korzyściach i skutkach zmiany	2,70%	18,92%	24,32%	18,92%	21,62%	13,51%
12. nieupajanie się sukcesami i zbyt wczesnym zwycięstwem	18,92%	29,73%	21,62%	16,22%	10,81%	2,70%
13. dbanie o trwałość zmian i ich zakotwiczenie w kulturze organizacyjnej	10,81%	21,62%	21,62%	16,22%	13,51%	16,22%
14. lepsze kontrolowanie przebiegu procesu zmian	8,11%	21,62%	16,22%	27,03%	16,22%	10,81%
15. lepsze, efektywniejsze mierzenie postępu i skuteczności zmiany	13,51%	21,62%	13,51%	16,22%	24,32%	10,81%
16. wdrożenie właściwej metodyki wprowadzania zmian	10,81%	18,92%	24,32%	18,92%	24,32%	2,70%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



WYKRES 26. Średnie oceny potrzeby zmian w obszarach wpływających na lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarówno z tabeli, jak i wykresu dość trudno wyciągnąć jednoznaczne wnioski. Wskazuje na to niewielka rozbieżność (poza ostatnim) uśrednionych ocen poszczególnych obszarów dotyczących zarządzania zmianami. Najwyżej oceniono lepsze uświadomienie pracownikom konieczności zmian oraz zwiększenie mobilizacji i motywacji pracowników przy zmianie. Są to zatem miękkie czynniki w zarządzaniu, wielokrotnie wskazywane w różnych wynikach jako jedne z kluczowych elementów sukcesu. Podkreśla to także znaczenie aspektu komunikacyjnego w badanych przedsiębiorstwach. Na kolejnym miejscu znalazł się dobór osoby odgrywającej rolę lidera, a w szczególności menedżera bezpośrednio zarządzającego zmianą. Trzeba jednak zauważyć, że zarówno dwa pierwsze obszary zarządzania zmianą, jak i kilka następnym leżą w kompetencjach zarządzającego zmianą i to on ma na nie największy wpływ. Podsumowując, należy stwierdzić, że badani menedżerowie zwracają uwagę na konieczność profesjonalnych działań we wszystkich wymienionych obszarach dotyczących zarządzania zmianami. W podobnym stopniu wymagają one poprawy i zmian, choć nie są akcentowane w bardzo silny sposób. Świadczy to zatem również o niezłym poziomie wiedzy, umiejętności i doświadczenia kadry menedżerskiej, co potwierdzają uzyskiwane przez przedsiębiorstwa rezultaty z zarządzaniu zmianami. Trzeba też zauważyć, że przedstawione w niniejszej publikacji analizy i wnioski są w znacznym stopniu zbieżne z zaprezentowanymi przez autorów ogólnopolskich badań zarządzania zmianą w 2016 i 2017 roku, w większości dotyczących dużych przedsiębiorstw w Polsce⁵⁸.

⁵⁸ *Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą...; II Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą...*

Zakończenie

Problematyka zarządzania zmianami jest bardzo złożona. Wiele czynników występujących zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu przedsiębiorstwa wpływa nie tylko na identyfikację potrzeby zmian, lecz także na ich przebieg i ocenę efektów. Elementy te tworzą mieszankę uwarunkowań nakładających się na siebie, często wzajemnie się wykluczających. Sytuacja taka powoduje, że badanie procesów zmian jest (mówiąc nieco humorystycznie) prawie tak samo skomplikowane jak i same zmiany. Dodatkowo duże przedsiębiorstwa mają wiele wewnętrznych procedur i procesów, które jako formalne nie zawsze są zgodne z postrzeganiem ich przez pracowników. Menedżerowie kierujący dużymi firmami muszą myśleć z jednej strony o interesariuszach zewnętrznych, efektywności i pozycji konkurencyjnej, z drugiej zaś o wewnętrznej stabilności, właściwych relacjach międzyludzkich czy społecznej odpowiedzialności. Nie ułatwia to inicjowania procesów zmian, kierowania nimi i kontrolowania ich, często komplikuje ich ocenę. Zmiany w otoczeniu jednak nieuchronnie zachodzą i niezależnie od wewnętrznych przyczyn i procesów przedsiębiorstwa muszą się sprawnie do nich adaptować. Chcąc być jeszcze skuteczniejszym, warto przewidywać kierunki zmian, niekiedy je również inicjować i projektować rozwiązania efektywne dla przedsiębiorstw. Wymaga to wiedzy, doświadczenia, intuicji i współpracy przy tworzeniu i utrzymywaniu pozytywnych relacji z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi, decyduje także o sukcesie lub porażce w zarządzaniu zmianami.

Celami niniejszej publikacji były identyfikacja procesów zarządczych przy realizacji zmian w dużych przedsiębiorstwach oraz określenie źródeł i barier ich skuteczności.

Główna hipoteza badawcza brzmiała: procesy zarządzania zmianami przebiegają zgodnie ze stawianymi celami i w ocenie kadry zarządzającej są realizowane skutecznie. Występuje jednak szereg barier utrudniających ich realizację i zmniejszających ich skuteczność. Główne z nich mają charakter kadrowy (wynikają z przyczyn kadrowych).

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz ich wyników możemy stwierdzić, że zarówno postawiony cel główny, jak i cele szczegółowe (zobacz wstęp) zostały osiągnięte. Zidentyfikowano bowiem przebieg procesów zarządzania zmianami oraz określono główne elementy, części składowe i bariery skuteczności tych procesów. Pozytywnie zweryfikowane zostały również hipotezy badawcze. W odniesieniu do hipotezy głównej kadra menedżerska wysoko oceniła realizowane procesy zarządzania zmianami. Jeśli zaś chodzi o główne bariery utrudniające realizację zmian,

są nimi bariera kadrowa, przede wszystkim jakość kadry, która na bieżąco kieruje procesami zmian, oraz niedostateczne docenianie wagi „miękkich” czynników zarządzania warunkujących w praktyce skuteczność przeprowadzanych zmian.

Odnosząc się do celów i sprzężonych z nimi hipotez szczegółowych, trzeba zauważyć, że:

1. Główna przyczyna zmian tkwi w relatywnie niezadowolającej ocenie efektywności realizowanych działań i procesów. Jest zatem wewnętrzna, choć w pewnej mierze łączy się ze wskazywanymi w literaturze zmianami w otoczeniu, które decydują o potrzebie zmian wewnątrz przedsiębiorstwa. Dominują zmiany cząstkowe, co w części wynika także z faktu niedostrzegania potrzeby dużych zmian (restrukturyzacji). Decydującą rolę odgrywają tu doświadczenie i intuicja kadry menedżerskiej.
2. Elementy składowe procesu zmiany w praktyce są zbieżne z określonymi w nauce, jednak wyraźnie niedoceniane są role planowania zmian oraz oceny skuteczności zarówno części, jak i całości procesu.
3. W pomiarach skuteczności przeprowadzanych zmian dominują metody intuicyjne i mierniki analityczne dla poszczególnych funkcjonalnych obszarów zmian. Są one niewystarczające dla prawidłowej oceny efektywności tych procesów, szczególnie brakuje mierników syntetycznych.
4. Brak kadry menedżerskiej oraz stan jej wiedzy w obszarze zarządzania zmianami (głównie niedocenianie „miękkich czynników zarządzania” i efektywnego planowania zmian) to najistotniejsze (oprócz wspomnianego już problemu mierzenia i oceny) przyczyny niższej niż oczekiwana skuteczności procesów zarządzania zmianami.
5. Zmiany w obszarze CSR są najsłabiej zidentyfikowane, najrzadziej podlegają pomiarom skuteczności, traktowane są najczęściej jako formalne (o charakterze promocyjnym). Niedoceniane jest ich znaczenie, a realizacja wynika głównie ze zmian w prawie i jest skoncentrowana przede wszystkim na obszarach tradycyjnie związanych z kadrami, głównie na obszarze socjalno-bytowym.
6. Z niniejszych badań wynikają też oczywiste wnioski dotyczące ich kontynuacji. W zasadzie analizy te powinny dotyczyć wszystkich poruszanych tu obszarów i uwarunkowań. Szczególnie wyraźnie widoczne są braki w pomiarze i ocenie skuteczności realizowanych zmian, niedociągnięcia w procesach planistycznych oraz niedocenianie znaczenia „miękkich” czynników zarządzania dla planowania i przebiegu skuteczności zmiany. Trzeba także zauważyć, że w obszarze pomiaru skuteczności przeprowadzanych zmian stan wiedzy i dociekań naukowych nie jest zadowolający. Nie jest to co prawda wynik badań, ale nieco usprawiedliwia możliwość wykorzystania przez kadrę menedżerską tegoż naukowego stanu wiedzy w tym obszarze.

Załącznik 1. Narzędzie do badań ilościowych (wzór ankiety)

PROCES ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

- Jak rozumie Pan(i) zmianę w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie?**
(wybierz jedną odpowiedź)

jako istotne przeobrażenie całej firmy,
 jako istotne zmiany w funkcjonowaniu poszczególnych działów,
 jako drobne zmiany w funkcjonowaniu poszczególnych działów,
 w każdym z powyższych wariantów,
 w inny sposób (jaki?)

.....
- Czy w ostatnich 3–5 latach zaszły zmiany reorganizujące całe przedsiębiorstwo?**

tak,
 nie (przejdź do pyt. 3).
- Brak zmian reorganizujących całe przedsiębiorstwo wynikał z następujących przesłanek** (ocenić każdą z przesłanek, gdzie 1 oznacza jej małe znaczenie, a 5 bardzo wysokie; 0 oznacza brak wpływu)

Przesłanki zmian	0	1	2	3	4	5
Ograniczenia finansowe						
Przedsiębiorstwo osiąga sukcesy, zmiany nie są potrzebne						
Brak pomysłów na zmiany						
Ograniczenia kadrowe						
Wysokie ryzyko niepowodzenia zmian						
Wysokie koszty zmian						
Inne (jakie?)						

4. **W jakich głównych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa nastąpiły zmiany w ostatnich trzech–pięciu latach?** (poziom zaawansowania zmian określ w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niski poziom zaawansowania, a 5 bardzo wysoki, 0 oznacza brak zmian w danym obszarze)

Obszar zmian	0	1	2	3	4	5
Zmiany produktowe						
Zmiany w technologii						
Zmiany organizacyjne, procesowe						
Zmiany rynków zbytu						
Zmiany w działalności marketingowej, w tym handel, sprzedaż						
Zmiany w działalności finansowej						
Zmiany w działalności personalnej						
Zmiany w innych obszarach (jakich?)						

5. **Czy proces zmian był wcześniej zaplanowany?**
 tak, dokładnie,
 tak, choć nie wszystko dało się przewidzieć,
 częściowo,
 nie był zaplanowany.
6. **Czy uważa Pan(i), że komunikacja o zmianach była prawidłowa?**
 tak,
 nie,
 częściowo (tylko w pewnych obszarach),
 trudno na ten czas jednoznacznie stwierdzić.
7. **Proszę ocenić poszczególne poziomy komunikacji w procesie wprowadzania zmian** (określ w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niski poziom, a 5 bardzo wysoki, 0 oznacza brak zdania)

Poziom komunikacji	0	1	2	3	4	5
Pomiędzy menedżerami wyższego szczebla						
Pomiędzy menedżerami niższego szczebla						
Pomiędzy menedżerami wyższego szczebla a menedżerami niższego szczebla						
Pomiędzy menedżerami wyższego szczebla a pracownikami (pozostałą załogą)						
Pomiędzy menedżerami niższego szczebla a pracownikami (pozostałą załogą)						

8. **Czy powołują Państwo lidera zmiany w przypadku jej podejmowania?**
 tak, (przejdź do pyt. 9)
 nie, (przejdź do pyt. 10)
 to zależy od sytuacji.

9. **Kto najczęściej pełnił funkcję lidera zmiany?**
- specjalnie powołana na tę funkcję osoba spoza przedsiębiorstwa,
 - specjalnie powołana na tę funkcję osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie,
 - kierujący działem, którego zmiana dotyczy,
 - zarząd,
 - prezes zarządu / dyrektor przedsiębiorstwa,
 - inna osoba (jaka?)
10. **Jeżeli liderem zmian jest kierujący przedsiębiorstwem, to kto na bieżąco kieruje zmianami?**
- specjalnie powołana na tę funkcję osoba spoza przedsiębiorstwa,
 - specjalnie powołana na tę funkcję osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie,
 - kierujący działem, którego zmiana dotyczy,
 - inna osoba (jaka?)
11. **Czy kierujący zmianą najczęściej wypełniał swoją funkcję prawidłowo?**
- tak,
 - nie,
 - częściowo,
 - trudno powiedzieć.
12. **Jak ocenia Pan(i) skuteczność zmian w poszczególnych obszarach w skali od 1 do 5, gdzie 10 oznacza pełną skuteczność, 1 zupełny brak skuteczności? (1 – bardzo niska skuteczność, 5 – bardzo wysoka skuteczność, 0 – trudno powiedzieć)**

Rodzaj zmiany	1	2	3	4	5	0
Zmiany produktowe						
Zmiany w technologii						
Zmiany organizacyjne, procesowe						
Zmiany rynków zbytu						
Zmiany w działalności marketingowej (w tym handel i sprzedaż)						
Zmiany w obszarze finansów						
Zmiany w obszarze HR						
Zmiany w innych obszarach (jakich?)						

13. **Oceń stan zaawansowania głównych faz w przypadku wprowadzania zmiany (1 – niski stan zaawansowania, 5 – bardzo wysoki stan zaawansowania, 0 – trudno powiedzieć)**

Faza w procesie zmiany	1	2	3	4	5	0
Diagnoza sytuacji						
Planowanie						
Przeprowadzenie						
Kontrola i pomiar						

14. **Odnieś się do poszczególnych etapów modelowego procesu wprowadzania zmiany w przedsiębiorstwie, oceniając poziom ich zaawansowania (1 – bardzo niski, 5 – bardzo wysoki, 0 – trudno powiedzieć)**

Etap	1	2	3	4	5	0
Wypracowanie i uświadomienie poczucia konieczności zmiany						
Stworzenie koalicji kierującej procesem zmian						
Opracowanie wizji oraz strategii						
Komunikacja, poinformowanie o uczestników organizacji o nowej wizji						
Zapewnienie możliwości działania, w tym nadanie członkom organizacji uprawnień do podejmowania działań o szerokim zakresie decyzyjności						
Wypracowanie krótkoterminowych korzyści						
Skonsolidowanie początkowych korzyści przy jednoczesnym zachęcaniu do dalszych zmian						
Ugruntowanie nowych zmian w kulturze organizacyjnej						

15. **Czy podczas zarządzania zmianą popełniane były błędy?**

- tak, wiele,
 tak, niezbyt dużo,
 tak, ale coraz mniej z każdą kolejną zmianą,
 nie.

16. **Jakie błędy w zarządzaniu zmianą były popełniane najczęściej? (zaznacz siłę błędu: 5 – bardzo wysoka siła, 1 – bardzo niska, 0 – trudno powiedzieć)**

Rodzaj błędu	1	2	3	4	5	0
Niewystarczająca diagnoza sytuacji						
Niski poziom planowania zmiany						
Niedostateczne uświadomienie pracownikom konieczności zmian						
Słaba koalicja na rzecz zmian						
Brak lub słaby lider zmiany						
Plan działania zamiast wizji / brak wizji						
Nieadekwatna do potrzeb komunikacja						
Lekceważenie konieczności przełamywania różnych przeszkód w procesie zmian						
Słaba motywacja pracowników						
Niedostateczne włączenie pracowników w proces zmiany						
Niedostateczna informacja o korzyściach i skutkach zmiany						
Lekceważenie emocji i decyzji/działań emocjonalnych						
Zbyt duża wiara w sukces, zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa						
Brak dbałości o trwałość zmian w przyszłości						
Brak lub słaba kontrola procesu zmian						
Brak lub słaby pomiar postępu i skuteczności zmiany						

Rodzaj błędu	1	2	3	4	5	0
Zła metodyka wprowadzania zmian						
Niekorzystny czas wprowadzania zmian						
Za długi czas wprowadzania zmiany						
Za szybko wprowadzana zmiana						
Inne błędy (jakie?)						

17. **Jakie główne bariery w poszczególnych obszarach napotymano w trakcie przeprowadzania zmian?** (określ ich siłę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niską siłę, 5 bardzo wysoką siłę, 0 trudno powiedzieć)

Rodzaj bariery	1	2	3	4	5	0
KADROWE						
Niskie kompetencje i umiejętności pracowników						
Niskie kompetencje i umiejętności kierujących zmianą						
Wiek załogi						
Słaby system motywacyjny						
Konieczność szkolenia nowych pracowników						
Trudności w pozyskaniu z rynku pracy pracowników o pożądanych umiejętnościach i kompetencjach						
Wysokie oczekiwania co do płacy						
Duża fluktuacja zatrudnienia						
Brak na rynku specjalistów w zakresie zarządzania zmianą						
Inne (jakie?)						
FINANSOWE						
Brak/zagrożenie płynności						
Wysokie koszty zmian						
Kosztowne zewnętrzne źródła finansowania						
Zadłużenie						
Ograniczona dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania						
Inne (jakie?)						
MARKETINGOWE						
Ograniczone rynki zbytu						
Niestabilna sytuacja kluczowych klientów						
Niestabilna sytuacja w branży						
Brak nowości produktowych						
Częste zmiany potrzeb klientów						
Zbyt szeroki asortyment						
Krótki cykl życia produktu						
Zbyt wysokie ceny w porównaniu z konkurencją						

Rodzaj bariery	1	2	3	4	5	0
Niedostateczna promocja						
Niedostosowana do potrzeb rynku sieć dystrybucji						
Nieefektywni handlowcy (przedstawiciele handlowi)						
Nierozpoznawalna marka						
Inne (jakie?)						
ORGANIZACYJNE, PROCESOWE						
Nieodpowiednia struktura organizacyjna						
Słaby przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi działami						
Słaby przepływ informacji wewnątrz działów						
Niezadowolająca koordynacja działań wewnątrz organizacji						
Konflikty wewnątrzorganizacyjne						
Niedoprecyzowane zmiany w organizacji i przebiegu procesów						
Nieprawidłowy obieg dokumentacji						
Trudności logistyczne						
Inne (jakie?)						
TECHNOLOGICZNE						
Wysoka cena nowych technologii						
Bardzo szybki rozwój nowych technologii w branży („trudno za nimi nadążyć”)						
Ograniczony dostęp do nowych technologii						
Brak współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz uczelniami						
Krótki cykl życia nowych technologii						
Brak specjalistów z zakresu nowych technologii w regionie						
Ograniczenia patentowe (trudny dostęp)						
Inne (jakie?)						
PRODUKCYJNE						
Przestarzały park maszynowy						
Utrudniony dostęp do pracowników o określonych specjalnościach (zawodach)						
Nie w pełni wykorzystany park maszynowy						
Wykonywanie niektórych procesów na zewnątrz						
Inne (jakie?)						

18. Jak najczęściej dokonywany jest pomiar skuteczności realizowanych zmian?

- poprzez mierniki szczegółowe, analityczne w danym obszarze zmiany,
- poprzez mierniki syntetyczne dotyczące całego przedsiębiorstwa,
- intuicyjnie,
- zmiana najczęściej nie jest mierzona miernikami,
- inaczej (jak?)

.....

19. Poniżej podano przykładowe mierniki analityczne i syntetyczne zarówno ilościowe, jak i jakościowe w poszczególnych obszarach zmian (jeżeli są stosowane w przedsiębiorstwie w trakcie przeprowadzania zmian, postaw X w odpowiedniej kolumnie)

	Tak	Nie
KADROWE		
Wskaźnik zwrotu inwestycji w kapitał ludzki (HCR0I)		
Wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego (HCVA)		
Wskaźnik rentowności zasobów ludzkich (HCR)		
Wskaźnik kosztów operacyjnych na pracownika (CFTE)		
Wskaźnik zysku na jednego pracownika (PFTE, PPFTE)		
Liczba zatrudnionych/zwolnionych pracowników		
Wskaźnik fluktuacji		
Wskaźnik ruchliwości pracowniczej		
Wskaźnik absencji		
Zmiany i mierniki struktury i wysokości składników motywacji		
Zmiany i mierniki w systemie szkoleń i doskonalenia		
Zmiany i mierniki w systemie oceny pracowniczej		
Inne (jakie?)		
FINANSOWE		
Raportowanie finansowe dla celów zarządczych		
Mierniki/wskaźniki dotyczące kosztów		
Mierniki/wskaźniki dotyczące przychodów		
Mierniki budżetowania/planowania wyników		
Mierniki/wskaźniki dotyczące rentowności		
Klasyfikacje kosztów		
Struktura finansowania		
Outsourcing finansowo-księgowy		
Wskaźniki płynności finansowej		
Mierniki ryzyka finansowego		
Wskaźniki wykorzystania zasobów		
Inne (jakie?)		
MARKETINGOWE		
Zysk ze sprzedaży		
Koszt sprzedaży		
Zmiany w liczbie klientów		
Udział w rynku		
Poziom znajomości marki wśród klientów		
Wskaźnik poleceń		

	Tak	Nie
Czas obsługi klienta		
GRP		
CPP		
CPT		
CPS		
Inne (jakie?)		
ORGANIZACYJNE, PROCESOWE		
Szybsze podejmowanie decyzji		
Sprawniejszy obieg dokumentacji		
Szybszy i trafniejszy obieg informacji		
Mierniki czasu trwania procesów		
Inne (jakie?)		
TECHNOLOGICZNE		
Mierniki czasu trwania operacji technologicznych		
Nowoczesność stosowanych technologii		
Mierniki strat powodowanych awariami		
Inne (jakie?)		
PRODUKCYJNE		
Mierniki czasu wykonywania operacji i zdarzeń produkcyjnych		
Mierniki strat czasu pracy		
Inne (jakie?)		

20. Czy Pana(-i) zdaniem metody pomiaru skuteczności zmian są prawidłowe?

- tak,
 nie,
 częściowo,
 w pewnych obszarach (jakich?)

- trudno powiedzieć,
 inna odpowiedź (jaka?)

21. Jak ocenia Pan(i) wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa po zmianach? (postaw X w określonej kolumnie)

Obszar zmian	Zdecydowanie lepsze	Lepsze, choć niewiele	Na podobnym poziomie	Nawet słabsze	Trudno powiedzieć
Kadrowe					
Finansowe					
Marketingowe					

Obszar zmian	Zdecydowanie lepsze	Lepsze, choć niewiele	Na podobnym poziomie	Nawet słabsze	Trudno powiedzieć
Organizacyjne, procesowe					
Technologiczne					
Produkcyjne					

22. Czy zmiany przyczyniły się do sukcesu przedsiębiorstwa?

- tak, były główną przyczyną,
 tak, choć nie one zdecydowały o sukcesie,
 częściowo (w jakich obszarach i w jaki sposób?),

.....

.....

.....

.....

- trudno powiedzieć.

23. Co należałoby wprowadzić w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie? (zaznacz siłę potrzeby modyfikacji w skali od 1 do 5, gdzie 5 – bardzo duża potrzeba, 1 – niewielka potrzeba, 0 – trudno powiedzieć)

	1	2	3	4	5	0
Poprawienie procesu planowania zmian						
Bardziej szczegółowa diagnoza sytuacji						
Lepsze uświadomienie pracownikom konieczności zmian						
Stworzenie lepszej koalicji na rzecz zmian						
Precyzyjne, jednoznaczne wskazywanie zarządzającego zmianą						
Kreowanie wizji, a nie tylko planu działania						
Lepsza komunikacja o przebiegu zmiany						
Nielekceważenie przeszkód w procesie zmian						
Zwiększanie mobilizacji i motywacji pracowników przy zmianie						
Nielekceważenie emocji pracowników						
Informowanie o korzyściach i skutkach zmiany						
Nieupajanie się sukcesami i zbyt wczesnym zwycięstwem						
Dbanie o trwałość zmian i ich zakotwiczenie w kulturze organizacyjnej						
Lepsze kontrolowanie przebiegu procesu zmian						
Lepsze, efektywniejsze mierzenie postępu i skuteczności zmiany						
Wdrożenie właściwej metodyki wprowadzania zmian						
Inne potrzeby (jakie?)						
.....						
.....						

24. **Czy zmiany są potrzebne nawet wówczas, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje poprawnie?**

- tak,
 - nie,
 - częściowo, w pewnych obszarach,
 - inna odpowiedź (jaka?)
-

25. **Zwolennikiem jakiego sposobu przeprowadzania zmian jest Pan(i)?**

- szybkie i zdecydowane zmiany, nawet bez konsultacji z pracownikami,
 - szybkie i zdecydowane zmiany, ale z konsultacjami z pracownikami,
 - powolne bez konsultacji,
 - powolne z konsultacjami,
 - inne (jakie?)
-

26. **Zwolennikiem jakiej częstotliwości przeprowadzania zmian jest Pan(i)?**

- zmiany powinny być głębokie, gruntowne, ale w małej liczbie,
 - zmiany nie powinny być zbyt duże i w małej liczbie,
 - zmiany powinny być duże i w dużej liczbie,
 - zmiany powinny być małe, ale częste,
 - inna odpowiedź (jaka?)
-

27. **Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje dział/komórka do spraw badań i rozwoju?**

- tak (*jeżeli tak, przejdź do pytania 28*),
- nie (*jeżeli nie, przejdź do pytania 30*).

28. **Czy zatrudnieni w B+R są inicjatorami zmian?**

- tak (*jeżeli tak, przejdź do pytania 29*),
- nie (*jeżeli nie, przejdź do pytania 31*).

29. **Jakiego rodzaju zmiany inicjują:**

- produktowe,
 - technologiczne,
 - dotyczące marketingu,
 - dotyczące finansów,
 - dotyczące kadr,
 - dotyczące organizacji i procesów,
 - inne (jakie?)
-

30. **Dlaczego nie inicjują zmian?**

- nie ma takiej potrzeby,
 - niewystarczające umiejętności, kompetencje,
 - inicjatywa zmian jest w innych działach,
 - inna odpowiedź (jaka?)
-

31. **Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) to obszar działań, w którym kierowane przez Pana(-ią) przedsiębiorstwo jest:**

- bardzo aktywne i przekonane o potrzebie tych działań,
 - aktywne tylko w zakresie koniecznym dla utrzymania pozytywnego wizerunku,
 - aktywne, ale w wąskim zakresie,
 - nieprzywiązuje do CSR większego znaczenia,
 - inna odpowiedź (jaka?)
-

32. **Jeżeli przedsiębiorstwo wykazuje aktywność w zakresie CSR, to czego ono dotyczy?**

- oddziaływania na otoczenie w obszarze ekologii,
 - bezinteresownego wspierania niezwiązanych z firmą zewnętrznych inicjatyw społecznych,
 - wspierania inicjatyw zewnętrznych w zamian za ekwiwalentną promocję firmy,
 - wspierania pracowników firmy w sytuacjach tego wymagających,
 - więcej niż wymaganych przepisami działań i ich finansowania w tradycyjnych obszarach:
 - socjalnym,
 - bytowym,
 - kulturalnym,
 - wypoczynkowym, turystycznym, sportowym,
 - innym, niż wyżej wymienione (jakim?)
-

33. **Działania i inwestycje w obszarze CSR traktuje Pan(i) jako:**

- istotne wsparcie działalności podstawowej,
 - mało ważny obszar działalności z punktu widzenia działalności podstawowej,
 - ważne społecznie działanie niezależnie od działalności podstawowej,
 - działania realizowane w podobnej skali jak inne przedsiębiorstwa,
 - inna odpowiedź (jaka?)
-

34. **Jakie zmiany w okresie ostatnich 10 lat nastąpiły w działaniach i ich finansowaniu w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze CSR?**

- mocno rozszerzono zakres działań,
 - lekko rozszerzono zakres działań,
 - znacząco zwiększono wielkość wydatków związanych z CSR,
 - lekko zwiększono wielkość wydatków związanych z CSR,
 - niewiele się zmieniło,
 - skurczył się zakres działań i finansowanie,
 - trudno powiedzieć,
 - inna odpowiedź (jaka?)
-

35. **Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie?**

A. W obszarze działań względem otoczenia:

- mierniki analityczne, szczegółowe,
- mierniki syntetyczne dla całego przedsiębiorstwa,
- miary i oceny intuicyjne,
- brak miar,
- trudno powiedzieć.

B. W obszarze działań wewnątrz przedsiębiorstwa skierowanych do pracowników:

- mierniki analityczne, szczegółowe,
- mierniki syntetyczne dla całego przedsiębiorstwa,
- miary i oceny intuicyjne,
- brak miar,
- trudno powiedzieć.

C. W obszarze ekologii i ochrony środowiska:

- mierniki analityczne, szczegółowe,
- mierniki syntetyczne dla całego przedsiębiorstwa,
- miary i oceny intuicyjne,
- brak miar,
- trudno powiedzieć.

D. W innych obszarach realizowanych przez przedsiębiorstwo, które traktuje Pan(i) jako obszary należące do CSR:

- mierniki analityczne, szczegółowe,
- mierniki syntetyczne dla całego przedsiębiorstwa,
- miary i oceny intuicyjne,
- brak miar,
- trudno powiedzieć.

36. **Czy przedsiębiorstwo ma sformalizowaną strategię?**

- tak,
- nie.

Jeśli tak, jaki jest jej horyzont czasowy? – (wstawić liczbę lat)

37. **Czy w przedsiębiorstwie prowadzone są działania zorientowane na rozpoznanie i zrozumienie nadchodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa? Jeśli tak, kto tym się zajmuje?**

- prezes/zarząd,
- wyznaczeni pracownicy,
- jednostka zewnętrzna,
- inne osoby (jakie?)

.....

38. **Czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy nieoczekiwana zmiana w otoczeniu wywarła na nie duży wpływ?**

- tak,
- raczej tak,

- trudno powiedzieć,
- raczej nie,
- nie.

Jeśli tak, to:

A. Czy z dzisiejszej perspektywy można było tę zmianę przewidzieć?

- tak,
- raczej tak,
- trudno powiedzieć,
- raczej nie,
- nie.

B. Czy z dzisiejszej perspektywy można było przygotować się na tę zmianę?

- tak,
- raczej tak,
- trudno powiedzieć,
- raczej nie,
- nie.

39. **Czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy uzyskano przewagę nad konkurencją dzięki lepszemu/szybszemu rozpoznaniu nadchodzących w otoczeniu zmian?**

- tak,
- raczej tak,
- trudno powiedzieć,
- raczej nie,
- nie.

40. **Czy w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie istnieje potrzeba przeszkolenia pracowników w zakresie rozpoznawania nadchodzących w otoczeniu zmian i reagowania na nie?**

- tak,
- raczej tak,
- trudno powiedzieć,
- raczej nie,
- nie.

41. **Metryczka**

Płeć: mężczyzna, kobieta

Wiek: do 30. roku życia, 30–39, 40–49, 50–59, powyżej 59 lat

Wykształcenie: poniżej wyższego, wyższe, wyższe + MBA, doktor

Pozycja w przedsiębiorstwie:

- właściciel/współwłaściciel,
- prezes zarządu,
- członek zarządu,
- wyższa kadra kierownicza.

Streszczenie

Niniejsza publikacja wpisuje się w nurt badań nad procesami zarządzania zmianami. Jej celami są **identyfikacja procesów zarządczych podczas realizacji zmian w dużych przedsiębiorstwach oraz określenie źródeł i barier ich skuteczności**. W badaniach autor koncentrował się na analizie poglądów i działań osób inicjujących zmiany i nimi kierujących, a także na wskazywanych przez zarządzających i identyfikowanych w badaniach wszystkich istotnych częściach składowych procesu zmiany, barierach i błędach oraz dylematach pomiaru skuteczności realizowanych zmian. Główne pytania i problemy badawcze to:

- określenie przyczyn zmian i ich skali,
- identyfikacja części składowych (faz, etapów) procesu zmian,
- określenie metod pomiaru skuteczności przeprowadzanych zmian,
- diagnoza błędów i barier we wprowadzaniu zmian oraz metod minimalizacji ich skutków,
- identyfikacja zmian w obszarze CSR.

W pracy postawiono też główną hipotezę badawczą: **procesy zarządzania zmianami przebiegają zgodnie ze stawianymi celami i w ocenie kadry zarządzającej są realizowane skutecznie. Wiele barier utrudnia jednak zarządzanie zmianami i zmniejsza ich skuteczność. Główne z nich wynikają z przyczyn kadrowych**.

Badania miały charakter ilościowy. Zostały zrealizowane za pomocą kwestionariusza ankiety techniką PAPI. Badaniom poddano 24 duże firmy z 34, to jest ponad 70% wszystkich dużych przedsiębiorstw przemysłowych zarejestrowanych w województwie podlaskim. Próbkę badawczą poszerzono o zakłady zatrudniające mniej niż 250 osób, ale o rocznych obrotach powyżej 30 mln zł. W rezultacie badaniami objęto 37 przedsiębiorstw, z czego 24 to przedsiębiorstwa przemysłowe, po 4 z sektora budownictwa i handlu, 3 przedsiębiorstwa transportowe i 2 z innych sektorów.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym ogólnie scharakteryzowano duże przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej, Polsce i w województwie podlaskim, co w założeniach ma wskazać na możliwości i ograniczenia wnioskowania. Skoncentrowano się w nim głównie na analizie informacji statystycznych i wnioskach z literatury i badań. Rozdział drugi to część metodyczna pracy. W rozdziale trzecim analizie poddano przebieg procesu zarządzania zmianami, jego obszary i uwarunkowania ze szczególnym uwzględnieniem zmian w obszarze CSR. W rozdziale czwartym zidentyfikowano stosowane mierniki zarządzania zmianami w różnych

obszarach funkcjonalnych i uwarunkowaniach ich wykorzystania. W zakończeniu podsumowano wyniki badań, odnosząc się do celów i hipotez badawczych oraz perspektyw i obszarów dalszych badań.

Przeprowadzone badania i analiza ich wyników pozwalają stwierdzić, że zarówno postawiony cel główny, jak i cele szczegółowe zostały osiągnięte. Zidentyfikowano bowiem przebieg procesów zarządzania zmianami oraz określono główne elementy, części składowe i bariery skuteczności tych procesów. Pozytywnie zostały zweryfikowane również hipotezy badawcze. W odniesieniu do hipotezy głównej kadra menedżerska wysoko oceniła realizowane procesy zarządzania zmianami. Jeśli zaś chodzi o główne bariery utrudniające realizację zmian, są nimi bariera kadrowa, przede wszystkim jakość kadry, która na bieżąco kieruje procesami zmian, oraz niedostateczne docenianie wagi „miękkich” czynników zarządzania warunkujących w praktyce skuteczność przeprowadzanych zmian.

Odnosząc się do celów i sprzężonych z nimi hipotez szczegółowych, trzeba zauważyć, że:

1. Główna przyczyna zmian tkwi w relatywnie niezadowolającej ocenie efektywności realizowanych działań i procesów. Zatem nie najczęściej wskazywane w literaturze zmiany w otoczeniu (nie ignorując ich) decydują o potrzebie zmian wewnątrz przedsiębiorstwa. Stąd też dominują zmiany cząstkowe, co w części wynika także z faktu niedostrzegania potrzeby dużych zmian (restrukturyzacji). Decydującą rolę odgrywają tu doświadczenie i intuicja kadry menedżerskiej.
2. Elementy składowe procesu zmiany w praktyce są zbieżne z określonymi w nauce, jednak wyraźnie niedoceniane są role planowania zmian oraz oceny skuteczności zarówno części, jak i całości procesu.
3. W pomiarach skuteczności przeprowadzanych zmian dominują metody intuicyjne i mierniki analityczne dla poszczególnych funkcjonalnych obszarów zmian. Są one niewystarczające dla prawidłowej oceny, szczególnie syntetycznej. Powoduje to szerokie stosowanie oceny intuicyjnej i/lub mnożenie mierników analitycznych.
4. Brak kadry menedżerskiej oraz stan jej wiedzy w obszarze zarządzania zmianami (głównie niedocenianie „miękkich czynników zarządzania” i efektywnego planowania zmian) to główne, oprócz wspomnianego już problemu pomiaru, przyczyny niższej niż oczekiwana skuteczności procesów zarządzania zmianami.
5. Zmiany w obszarze CSR są najsłabiej zidentyfikowane, najrzadziej podlegają mierzeniu skuteczności, traktowane są najczęściej jako formalne (o charakterze promocyjnym). Niedoceniane jest ich znaczenie, a realizacja wynika głównie ze zmian w prawie i jest skoncentrowana przede wszystkim na obszarach tradycyjnie związanych z kadrami, w tym socjalno-bytowym.

Z niniejszych badań wynikają też wnioski dotyczące ich kontynuacji. W zasadzie dalsze analizy powinny dotyczyć wszystkich poruszanych obszarów i uwarunkowań. Szczególnie jednak wyraźnie widoczne są braki w pomiarze i ocenie skuteczności realizowanych zmian, niedociągnięcia w procesach planistycznych oraz niedocenianie znaczenia „miękkich” czynników zarządzania dla skuteczności zmiany.

Summary

This publication represents the current trend toward research on change management processes. It aims **to identify management processes during implementing changes in large enterprises and determine the sources of and barriers to their effectiveness**. In his research and analysis, the author focused on the analysis of the views and actions of individuals initiating and managing changes, as well as on all crucial components of the change process, barriers and errors indicated by the leadership team, as well as dilemmas that occur when measuring the effectiveness of the introduced changes.

The main research questions and problems relate to:

- determining the causes of changes and their scale,
- identifying components (phases, stages) of the change process,
- defining the methods for measuring the effectiveness of the implemented changes,
- diagnosing errors and barriers when introducing changes and methods aimed at minimizing their adverse impact,
- identifying changes in the CSR area.

The paper also puts forward a research hypothesis according to which **change management processes are carried out in line with the set goals and, in the opinion of the leadership team, are implemented effectively. However, several barriers hinder change management and impair their effectiveness. The main ones are staff-related**.

The research was quantitative in nature. Information was obtained via surveys. The research was conducted with the use of a questionnaire, with the PAPI technique applied. It covered 24 large enterprises out of 34, i.e. over 70% of all large industrial enterprises registered in the Podlaskie voivodeship. The research sample was extended to include industrial enterprises employing fewer than 250 people but with an annual turnover above PLN 30 million. Overall, the survey examined 37 companies, including 24 industrial enterprises, 4 from the construction and trade sectors each, 3 transport companies, and 2 representing other sectors.

The monograph consists of four chapters. The first concerns the general characteristics of large enterprises in the European Union, Poland, and the Podlaskie voivodeship, which is intended to indicate reasoning possibilities and limitations. In this part, the main focus is placed on the analysis of statistical information and conclusions from literature and research. The second chapter is the methodical part of the work. The third chapter analyses the course of the change management process, its areas, and conditions, particularly on changes in the CSR area. The fourth chapter identifies

the applied change management measures in various functional areas and the conditions of their application. The concluding part presents a summary of the obtained results with a view to the research goals and hypotheses, as well as the perspectives and areas of further research.

The conducted research and the analysis of its results allow us to conclude that both the main goal and the specific objectives have been achieved. The course of change management processes has been identified and the main elements, components, and barriers to the effectiveness of these processes have been determined. The research hypotheses were also positively reviewed. This applies to the main hypothesis – a highly positive assessment of the implemented change management processes by the C-suite and identification of the main barriers hindering change implementation, being the staff-related issues, namely the quality of the personnel who manage the change processes on an ongoing basis, and insufficient appreciation of the “soft” management factors that determine the effectiveness of the changes introduced.

Given the objectives and the specific hypotheses associated with them, it should be noted that:

1. The main reason for the change implementation stems from the relatively unsatisfactory assessment of the effectiveness of the implemented activities and processes. Therefore, unlike indicated in the literature, it is not the environmental changes that determine the need for alterations within the company. Hence, fragmentary changes dominate, which is partly due to the failure to notice that major changes (restructuring) are needed. The experience and intuition of the management staff play a decisive role here.
2. The components of the change process in practice coincide with those specified in the literature, however, the role of change planning and evaluation of the effectiveness of a part as well as the whole change process is underestimated.
3. The effectiveness of the implemented changes is measured by intuitive methods, with analytical measures being used for individual functional areas of change. Such an approach is insufficient to make a proper assessment, especially a synthetic one, and results in the widespread use of intuitive evaluation and/or the proliferation of analytical metrics.
4. The lack of managerial staff and the existing knowledge of the change management area (underestimated significance of “soft management factors” and effective change planning) are the main causes, apart from the already mentioned measurement issue, of the lower-than-expected effectiveness of the change management processes.
5. CSR is the area where changes are not comprehensively identified, yet their effectiveness is measured; they are mostly treated as formal changes (often of a promotional nature), but their significance is being underestimated, with implementation mainly driven by obligatory regulatory changes, focused on areas traditionally related to human resources.

Conclusions drawn from this research suggest its continuation. Further research should cover all the areas and conditions analyzed. However, deficiencies in measuring and assessing the effectiveness of implemented changes, shortcomings in planning processes, and underestimating the importance of “soft” management factors for the effectiveness of change are particularly visible.

Bibliografia

Pozycje zwarte:

1. Ansoff H.L., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985
2. Beer M., Nohria N., *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review” 2000, maj-czerwiec
3. Blenko M.W., Mankins M.C., Rogers P., *Dostosuj organizację do procesów decyzyjnych*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 4
4. Błaszczak A., *Polscy menedżerowie z naukowymi ambicjami i pędem do wiedzy*, „Rzeczpospolita”, 8.01.2019
5. Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2004
6. Bowman E.H., Singh H., *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*, w: *Corporate. Restructuring*, red. M. Rock, R. Rock, McGraw-Hill, New York 1990
7. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997
8. Ciborowski R., *Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania i rezultaty zmian w przedsiębiorstwie*, red. J. Paszkowski, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2009
9. *Considerations About the Economy*, ed. D. Niedziółka, Warsaw School of Economics, Warsaw 2015
10. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw, cz. 3: Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
11. Davoudi S., Brooks E., Mehmood A., *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice & Research” 2013, vol. 28, no. 3
12. Day G.S., Schoemaker P.J.H., *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business Review Press, Cambridge 2006
13. Deloitte, *Zarządzanie zmianą w erze cyfrowej*, Warszawa 2018
14. [Drugie] *II Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą. Trendy na 2017 rok*, red. M. Janigacz, J. Rubin, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2017
15. Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2007
16. *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja – integracja – rozwój*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011
17. European Commission, *Key figures on European business with a special feature on the recession*, Eurostat Pocketbucks, Luxembourg 2010

18. Forsyth P., *Managing Change*, Kogan Page, London 2012
19. Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, PWN, Warszawa 2003
20. Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010
21. Gajewski M., Szczucki J., Kusideł E., *Ocena efektów wsparcia dużych przedsiębiorstw w ramach realizacji polityki spójności w Polsce*, oprac. Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014
22. Gilbert C., *The Disruption Opportunity*, „MIT Sloan Management Review” 2003, lato
23. Gorgels S., Priem M., Blagoeva T., Martinelle A., Milanese G., *Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability. Background document*, European Commission, Brussels 2022
24. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017
25. Hamel G., *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston 2015
26. Harrison J.S., Wicks A.C., *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, „Business Ethics Quarterly” 2013, vol. 23, no. 1
27. Hurry D., *Restructuring in the Global Economy: The consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14
28. Imran M.K., Bilal A.R., Aslam U., Rahman U., *Knowledge management strategy: an organizational change prospective*, „Journal of Enterprise Information Management” 2017, no. 30(2)
29. *Informacja o wynikach kontroli prywatyzacji i restrukturyzacji sektora farmaceutycznego*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2008
30. *Informacja o wynikach kontroli wspierania środkami publicznymi restrukturyzacji spółek przemysłowego potencjału obronnego*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2011
31. Jick T.D., Peiperl M.A., *Managing Change. Cases and Concepts*, McGraw Hill, Boston 2010
32. Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009
33. Kotter J.P., *Accelerate*, Harvard Business Review Press, Boston 2014
34. Kotter J.P., Akhtar V., Gupta G., *Zmiana w świecie VUCA 3.0. Jak organizacje mogą osiągać sukcesy dzięki nowemu podejściu do zarządzania zmianą*, ICAN Institute, Warszawa 2022
35. Kotter J.P., Schlezinger L., *Wybór strategii przeprowadzania zmian*, „Harvard Business Review” 2008, nr 65–66
36. Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003
37. Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od re-engineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1998
38. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Grabski M., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
39. Lönnqvist A., Kianto A., Sillanpää V., *Using intellectual capital management for facilitating organizational change*, „Journal of Intellectual Capital” 2009, no. 10(4)
40. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003

41. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996
42. McGee K., *Heads Up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First*, Harvard Business Review Press, Boston 2004
43. Milling P.M., Zimmermann N.S., *Modeling drivers of organizational change*, „Kybernetes” 2010, vol. 39(9/10)
44. Muller P., Ladher R., Booth J., Sabah M., Gorgels S., Priem M., Blagoeva T., Martinelle A., Milanesi G., *Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability*, European Commission, Brussels 2022
45. Muzyka D., De Koning A., Churchill N., *On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation*, „European Management Journal” 1995, vol. 13
46. *Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą. Planuj i wdrażaj zmiany w 2016 roku wykorzystując raport z największego badania zarządzania zmianą w firmach i instytucjach w Polsce*, red. M. Janigacz, J. Rubin, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2016
47. Parmenter D., *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015
48. Paszkowski J., *Change Areas in Big Industrial Companies and Their Evaluation*, w: *Economic and Social Development. 33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Managerial Issues in Modern Business”. Book of Proceedings*, eds. T. Studzieniecki, M. Kozina, D.S. Alilovic, Warsaw 2018
49. Paszkowski J., *Evaluation of Change Effectiveness*, w: *Considerations About the Economy*, ed. D. Niedziółka, Warsaw School of Economics, Warsaw 2015
50. Paszkowski J., *Kapitał ludzki a skuteczność restrukturyzacji przedsiębiorstw średniej wielkości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010
51. Paszkowski J., *Methodological problems with evaluating change efficiency*, „Ekonomia i Prawo. Economics and Law” 2018, vol. 17(2)
52. Paszkowski J., *Problems Related to Measuring the Effectiveness of CSR*, „Social Sciences” 2014, vol. 3(85)
53. Paszkowski J., *Success Factors of a Resilient Enterprise*, w: *Economic and Social Development. 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Book of Proceedings*, eds. M. Cingula, M. Przygoda, K. Detelj, Madrid 2017
54. Paszkowski J., Paszkowski P., *Ewolucja stanu i struktury dużych przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2022
55. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001
56. *Przedsiębiorstwo w procesie zmian*, red. J. Paszkowski, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2022
57. *Przywództwo w czasach transformacji*, Difin, Warszawa 2016
58. Ratyński W., *Menedżerskie i organizacyjne metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa 2002
59. *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011
60. *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002
61. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996

62. Schwartz P., *Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, Gotham Books, New York 2004
63. Strebel P., *Dlaczego pracownicy nie chcą zmian*, w: Harvard Business Press, *Przywództwo w okresie zmian*, Warszawa 2007
64. Thomas T.E., Lamm E., *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethic” 2012, vol. 110, no. 2
65. Tinnilä M., *Strategic perspective to business process redesign*, „Management Decision” 1995, vol. 33
66. *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007
67. *Uwarunkowania i rezultaty zmian w przedsiębiorstwie*, red. J. Paszkowski, Wydawnictwo WSiP, Białystok 2009
68. Watkins M., Bazerman M., *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*, „Harvard Business Review” 2003, marzec
69. Williams M.D., Williams J., *A change management approach to evaluating ICT investment initiatives*, „Journal of Enterprise Information Management” 2007, no. 20(1)
70. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001
71. *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, red. R. Borowiecki, Difin, Warszawa 2003
72. *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, praca zbiorowa, tłum. K. Krzywicka-Szpor, MT Biznes, Warszawa 2003
73. *Zarządzanie zmianą w XXI wieku*, „Harvard Business Review Polska” 2012

Przepisy prawne

1. Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), grudzień 2022 r.
2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG
4. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE L 187, 26.06.2014 r.)
5. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (Dz.U. WE L 214/38, 9.08.2008 r.)
6. Ustawa z dnia 18 listopada 2015 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2015, poz. 584 ze zm.)

Strony internetowe

1. *Database*, Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>, dostęp: 22.03.2024
2. Eurostat: Struktura przedsiębiorstw według wielkości; Dochód narodowy brutto (DNB); OECD statystyki przedsiębiorstw; Europejska Sieć Informacyjna o Małych i Średnich Przedsiębiorstwach (EEN), <https://een.ec.europa.eu/>, dostęp: 22.02.2024
3. *Gospodarka europejska od początku tysiąclecia. Portret statystyczny*, Eurostat–GUS, Unia Europejska 2018, <https://stat.gov.pl/gospodarka-europejska/bloc-3b.html?lang=pl>, dostęp: 28.12.2021
4. <https://www.eib.org/>, dostęp: 22.02.2024
5. <https://www.eurofound.europa.eu/>, dostęp: 22.02.2024
6. *Industry, trade and services. Structural business Statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/c/cc/SBS_overview_2022_ref20_final.xlsx, dostęp: 29.10.2023
7. Kwaśniewski A., *Uwaga! Kompetencje CEO mają znaczenie!*, <https://www.cxo.pl/news/Uwaga-Kompetencje-CEO-maja-znaczenie,405698.html>, dostęp: 14.10.2019
8. Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa 2014, www.mg.gov.pl, dostęp: 5.01.2022
9. *Polski biznes ufa kobietom*, Grant Thornton, 2019, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2019/03/Kobiety-w-biznesie-2019-raport-Grant-Thornton-07-03-2019.pdf>, dostęp: 12.10.2019
10. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. R. Zakrzewski, A. Skowrońska, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2019-www_190711.pdf dostęp: 4.01.2022
11. *Raport: 34 proc. wyższej kadry kierowniczej polskich firm to kobiety*, <https://forsal.pl/artykuly/1109701,raport-34-proc-wyzszej-kadry-kierowniczej-polskich-firm-to-kobiety.html>, dostęp: 12.10.2019
12. *Raport: Kobiety w zarządach. Perspektywa globalna. Szósta edycja raportu Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/kobiety-w-zarzadach-raport.html>, 2019, dostęp: 28.03.2024
13. *Szanse i zagrożenia w rozwoju dużych firm w Polsce. Wyniki badania*, Deloitte–Lewiatan, 2011, www.konfederacjalewiatan.pl, dostęp: 5.01.2022
14. *W Polsce wciąż mało kobiet na stanowisku CEO*, Kantar Public, 2022, <https://focuson-business.eu/pl/ludzie/w-polsce-wciaz-malo-kobiet-na-stanowisku-ceo/26418>, dostęp: 4.04.2024

Spis tabel

Tabela 1.	Liczba przedsiębiorstw według wielkości i branży w UE w 2020 roku	18
Tabela 2.	Wartość dodana według wielkości przedsiębiorstw w UE w 2020 roku (% całości sektora)	20
Tabela 3.	Wydaźność pracy według wielkości przedsiębiorstw w UE w 2020 roku	21
Tabela 4.	Zmiany w liczbie dużych (zatrudnienie 250+) podmiotów gospodarki narodowej w Polsce, województwie podlaskim i innych wybranych województwach w latach 2005–2019	25
Tabela 5.	Podmioty gospodarki narodowej według klas wielkości (duże 250+) w województwach w Polsce w latach 2005, 2009, 2013, 2017 i 2019	26
Tabela 6.	Duże podmioty gospodarki narodowej (250+) na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym w województwach w Polsce w latach 2005, 2009, 2013, 2017 i 2019	26
Tabela 7.	Liczba zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych przypadająca na jeden podmiot według województw w latach 2011–2019	28
Tabela 8.	Udział kosztów w przychodach w dużych przedsiębiorstwach prowadzących niefinansową działalność gospodarczą według województw w latach 2011–2019 (w %)	28
Tabela 9.	W jakich głównych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa nastąpiły zmiany w ostatnich 3–5 latach?	53
Tabela 10.	Ocena poszczególnych poziomów komunikacji w procesie wprowadzania zmian	55
Tabela 11.	Jak ocenia Pan(i) skuteczność zmian w poszczególnych obszarach?	59
Tabela 12.	Jak ocenia Pan(i) stan zaawansowania głównych faz w przypadku wprowadzania zmiany?	60
Tabela 13.	Ocena poziomu zaawansowania etapów modelowego procesu zmian	61
Tabela 14.	Jakie błędy w zarządzaniu zmianą były popełniane najczęściej? (określ siłę błędu w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niską siłę, a 5 bardzo wysoką, 0 trudno powiedzieć)	63
Tabela 15.	Jakie główne bariery w poszczególnych obszarach napotymano w trakcie przeprowadzania zmian? (określ częstotliwość występowania bariery w skali od 1 do 5: 1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często, 0 – trudno powiedzieć)	66
Tabela 16.	Odsetek przedsiębiorców stosujących i niestosujących mierniki analityczne i syntetyczne w obszarach zmian	78
Tabela 17.	Jak ocenia Pan(i) wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa po zmianach?	88
Tabela 18.	Co należałoby wprowadzić w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie?	89

Spis rysunków

Rysunek 1. Procentowy udział przedsiębiorstw według klas wielkości w krajach UE (2020).....	16
Rysunek 2. Łączna liczba zatrudnionych według wielkości przedsiębiorstw w UE w 2023 roku (w mln).....	17
Rysunek 3. Płeć respondentów	36
Rysunek 4. Wiek respondentów	36
Rysunek 5. Wykształcenie respondentów	37
Rysunek 6. Pozycja respondenta w przedsiębiorstwie.....	38
Rysunek 7. Sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.....	39
Rysunek 8. Średnia wielkość zatrudnienia w ostatnich 3 latach	39
Rysunek 9. Czy przedsiębiorstwo ma sformalizowaną strategię?	40
Rysunek 10. Sytuacja przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju.....	40
Rysunek 11. Czy w ostatnich 3–5 latach zaszły zmiany reorganizujące?	44
Rysunek 12. Czy zmiany są potrzebne nawet wówczas, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje poprawnie?	45
Rysunek 13. Jakiego sposobu przeprowadzania zmian jest Pan(i) zwolennikiem?	46
Rysunek 14. Jakiej częstotliwości przeprowadzania zmian jest Pan(i) zwolennikiem?.....	46
Rysunek 15. Czy proces zmian był wcześniej zaplanowany?	47
Rysunek 16. Czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy nieoczekiwana zmiana w otoczeniu wywarła na nie duży wpływ?.....	48
Rysunek 17. Czy z dzisiejszej perspektywy można było tę zmianę przewidzieć?	49
Rysunek 18. Czy z dzisiejszej perspektywy można było przygotować się na tę zmianę?	49
Rysunek 19. Czy w historii przedsiębiorstwa miało miejsce wydarzenie, kiedy uzyskano przewagę nad konkurencją dzięki lepszemu/szybszemu rozpoznaniu nadchodzących w otoczeniu zmian?	50
Rysunek 20. Czy w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie istnieje potrzeba przeszkolenia pracowników w zakresie rozpoznawania nadchodzących w otoczeniu zmian i reagowania na nie?	50
Rysunek 21. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje dział/komórka do spraw badań i rozwoju (B+R)?.....	51
Rysunek 22. Czy zatrudnieni pracownicy w B+R są inicjatorami zmian?.....	52
Rysunek 23. Kto jest odpowiedzialny za rozpoznanie i zrozumienie nadchodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa?.....	53
Rysunek 24. Czy uważa Pan(i), że komunikacja dotycząca zmian była prawidłowa?.....	55

Rysunek 25. Czy Pana(-i) zdaniem powołanie lidera zmiany w przypadku jej podejmowania jest konieczne dla jej powodzenia?	57
Rysunek 26. Kto najczęściej pełnił funkcję lidera zmiany?	57
Rysunek 27. Jeżeli liderem zmian jest kierujący przedsiębiorstwem, to kto na bieżąco kieruje zmianami?	58
Rysunek 28. Czy kierujący zmianą wypełniał swoją funkcję prawidłowo?	58
Rysunek 29. Czy podczas zarządzania zmianą popełniane były błędy?	63
Rysunek 30. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) to obszar działań, w którym kierowane przez Pana(-ią) przedsiębiorstwo jest.....	73
Rysunek 31. Działania i inwestycje w obszarze CSR traktuje Pan(i) jako.....	74
Rysunek 32. Jakie zmiany w okresie ostatnich 10 lat nastąpiły w działaniach i ich finansowaniu w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze CSR?	74
Rysunek 33. Jak najczęściej dokonywany jest pomiar skuteczności realizowanych zmian?....	77
Rysunek 34. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie?	84
Rysunek 35. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze działań względem otoczenia?	85
Rysunek 36. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze działań wewnątrz przedsiębiorstwa skierowanych do pracowników?.....	85
Rysunek 37. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w obszarze ekologii i ochrony środowiska?	86
Rysunek 38. Jakie miary skuteczności (mierniki) działań w obszarze CSR są stosowane w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie w innych obszarach realizowanych przez przedsiębiorstwo, które traktuje Pan(i) jako obszary należące do CSR?	86
Rysunek 39. Czy Pana(-i) zdaniem metody pomiaru skuteczności zmian są prawidłowe?	87
Rysunek 40. Czy zmiany przyczyniły się do sukcesu przedsiębiorstwa?	88

Spis wykresów

Wykres 1. Dynamika zmian procentowego spadku zarejestrowanych dużych przedsiębiorstw w Polsce i w województwie podlaskim w latach 2005–2019.....	25
Wykres 2. Dynamika zmian w liczebności dużych podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym w Polsce i województwie podlaskim w latach 2005–2019.....	26
Wykres 3. Zmiana wskaźnika zatrudnienia osób w dużych podmiotach w ogóle zatrudnionych w Polsce w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych w latach 2011–2019.....	27
Wykres 4. Liczba zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach niefinansowych w latach 2011–2019 w województwie podlaskim.....	27
Wykres 5. Zmiany w średnim poziomie zatrudnienia przypadającym na pojedyncze duże przedsiębiorstwo niefinansowe w województwie podlaskim w latach 2011–2019.....	28
Wykres 6. Jak rozumie Pan(i) zmianę w kierowanym przez Pana(-ią) przedsiębiorstwie?.....	43
Wykres 7. Średni poziom zaawansowania zmian w badanych obszarach.....	54
Wykres 8. Średnia ocena poziomów komunikacji w procesie wprowadzania zmian.....	56
Wykres 9. Średnia ocena skuteczności zmian w poszczególnych obszarach.....	59
Wykres 10. Średnia ocena stanu zaawansowania faz w procesie zmian.....	60
Wykres 11. Średnia ocena poziomu zaawansowania etapów modelowego procesu zmian.....	62
Wykres 12. Średnia ocena siły błędu.....	65
Wykres 13. Średnia częstotliwość występowania barier kadrowych.....	69
Wykres 14. Średnia częstotliwość występowania barier finansowych.....	69
Wykres 15. Średnia częstotliwość występowania barier marketingowych.....	70
Wykres 16. Średnia częstotliwość występowania barier organizacyjnych, procesowych.....	70
Wykres 17. Średnia częstotliwość występowania barier technologicznych.....	71
Wykres 18. Średnia częstotliwość występowania barier produkcyjnych.....	71
Wykres 19. Jeżeli przedsiębiorstwo wykazuje aktywność w zakresie CSR, to czego ona dotyczy?.....	75
Wykres 20. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki kadrowe.....	80
Wykres 21. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki finansowe.....	81
Wykres 22. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki marketingowe.....	82
Wykres 23. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki organizacyjne i procesowe.....	82

Wykres 24. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki informatyczne.....	83
Wykres 25. Odsetek przedsiębiorstw stosujących mierniki technologiczne i produkcyjne.....	83
Wykres 26. Średnie oceny potrzeby zmian w obszarach wpływających na lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie.....	90



DR HAB. JERZY PASZKOWSKI
PROFESOR POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ

Zajmuje się problematyką zarządzania w przedsiębiorstwach, szczególnie w obszarze zarządzania zmianami, restrukturyzacji, zarządzania kapitałem ludzkim. Jest autorem ponad 160 publikacji, w tym kilkunastu książek, wielu koncepcji i raportów wdrożeniowych dotyczących zmian i wprowadzania nowych rozwiązań zarządczych w przedsiębiorstwach. Jest również praktykiem gospodarczym, od wielu lat pełni funkcje zarządcze i nadzorcze oraz konsultingowe w przedsiębiorstwach.
