

Joanna Wardzała-Kordyś
Uniwersytet Wrocławski

Zachowania organizacyjne w małych firmach z udziałem kapitału zagranicznego we Wrocławiu

Wstęp

Od najdawniejszych czasów w społeczeństwie istniały różne formy instytucji umożliwiających życie zbiorowe. Organizacja stanowiła przedmiot zainteresowania nauk społecznych od czasu rewolucji przemysłowej. A. Toffler nazwał ją „drugą falą”. Powstający system społeczny z właściwymi sobie instytucjami społecznymi, nowymi technologiami i sposobami komunikowania miał swoje złe strony: „rozdarcie bardzo istotnej jedności społecznej, narzucając sposób życia pełen napięć gospodarczych, konfliktów społecznych i cierpień psychologicznych”¹.

We współczesnych społeczeństwach rozwój organizacji rozumianej jako forma działania zbiorowego do realizacji wspólnych celów jest bardzo dynamiczny. Znajomość społecznych i ekonomicznych mechanizmów, na których opiera się istnienie organizacji, również opisanych w niniejszym artykule zachowań organizacyjnych, pozwala zrozumieć pewne zjawiska w gospodarce naszego kraju, a także wpłynąć na jej rozwój.

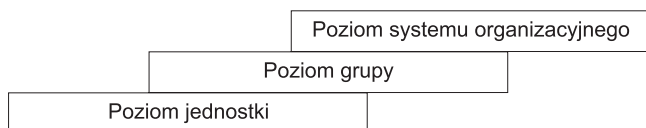
1. Zachowania organizacyjne jako przedmiot badań naukowych

Zachowania organizacyjne

Zachowania organizacyjne są pojęciem interdyscyplinarnym, które może być rozpatrywane z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych: ekonomii, zarządza-

¹ A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985, s. 67.

nia, psychologii, socjologii czy antropologii². Na gruncie tej dyscypliny przyjmuje się, że to ludzie tworzą organizację i mają decydujący wpływ na podejmowanie decyzji. Ludzie też, z racji pełnienia funkcji kierowniczych, dzięki świadomości, zdolnościom i umiejętnościom stają się kreatorami mechanizmów równowagi poszczególnych organizacji³. Sami zaś pracownicy ujmowani są już nie tylko jako narzędzia, lecz także jako cenne zasoby. Mimo to istnienie organizacji jest ważne i potrzebne, gdyż dzięki niej pracownicy uczą się i zdobywają doświadczenie. Analizując zachowania organizacyjne, stosuje się podejście systemowe, a zatem interpretuje się relacje ludzie–organizacja na poziomach pojedynczych osób, grup lub zespołów oraz całego systemu organizacyjnego (rys. 1).



Rys. 1. Poziomy analizy zachowań w organizacji

Źródło: S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 28.

Indywidualne zachowania są rozpatrywane w odniesieniu do pojedynczych ludzi działających w organizacji. Analizy na tym poziomie najczęściej są skupiane nad wartościami, postawami. Istotną rolę w zachowaniu się jednostki odgrywa też jej osobowość. Zachowanie ludzi w grupach jest czymś więcej niż sumą zachowań pojedynczych jednostek. Ważne są tutaj kwestie m.in. komunikacji, konfliktów, efektywności zespołów oraz podejmowania decyzji. Najpełniejszy obraz zachowań organizacyjnych zostanie osiągnięty wtedy, kiedy analizy zachowań indywidualnych i grupowych zostaną uzupełnione o system organizacji formalnej. Najczęściej dotyczy tego, w jaki sposób struktura organizacji, zmiany organizacyjne oraz specyficzna kultura wpływają na zachowania wewnątrz organizacji, a także całej organizacji wobec jej otoczenia zewnętrznego. Zatem zachowania organizacyjne to wiedza i sposoby jej wykorzystania odnoszące się do tego, jak ludzie – jednostki i grupy – zachowują się w organizacjach.

2. Uwarunkowania rozwoju małych i średnich firm we Wrocławiu

Małe przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza

Przedsiębiorstwo jest instytucją gospodarczą, która została wyodrębniona w toku ewolucji handlu i przemysłu. Z. Podlasik definiuje *przedsiębiorstwo* jako „jed-

² C. Bore, J. Chil, *Business Communication Today*, McGraw-Hill, New York 1992, s. 45–47.

³ Por. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, 2002, s. 312.

nostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem techniczno-organizacyjnym i ekonomicznym, prowadzącą działalność gospodarczą”⁴. Ziemia, kapitał i praca są trzema podstawowymi czynnikami działalności gospodarczej. Każdy z nich jest niezbędny. Prowadzenie firmy polega na gospodarowaniu, czyli zajmowaniu się jakąś konkretną dziedziną działalności: produkcyjną, usługową, handlową, budowlaną, transportową i doradczą. Powołujący firmę do życia przedsiębiorca angażuje odpowiednie środki finansowe na rozpoczęcie działalności, decyduje o sposobach funkcjonowania firmy i prowadzi ją.

Gospodarka rynkowa, której podstawową cechą jest zasada konkurencyjności w zabieganiu o realizację wytyczonego celu, wymaga od podejmującego się prowadzenia samodzielnie jakiegokolwiek interesu wykazania się pomysłowością i zapobiegliwością w sposobach realizowania ryzykownych pomysłów. Jest to najbardziej widoczne na przykładzie małych firm, które wykazują istotne różnice jakościowe i ilościowe w porównaniu z dużymi korporacjami. Do jakościowych cech małych przedsiębiorstw zalicza się najczęściej samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela oraz prostą strukturę organizacyjną. Za główny wskaźnik ilościowy uznaje się liczbę zatrudnionych pracowników i w związku z tym o małym przedsiębiorstwie mówi się w sytuacji zbiorowości 10–49 zatrudnionych (firmy, w których jest zatrudnionych od 0 do 9 osób, to zgodnie z zaleceniem Komisji Europejskiej mikroprzedsiębiorstwa).

Uwarunkowania rozwoju małych i średnich firm we Wrocławiu

Województwo dolnośląskie zostało powołane reformą administracyjną przeprowadzoną w 1998 r.⁵ Znalazły się w nim dawne województwa legnickie, wałbrzyskie, jeleniogórskie, wrocławskie oraz fragmenty kaliskiego i leszczyńskiego. We Wrocławiu, „regionalnej metropolii”, żyje co piąty Dolnoślązak, mieszka tu 635,9 tys. ludzi⁶. Ze względu na swoje korzystne położenie geopolityczne i gospodarcze Wrocław stał się obszarem szybko adaptującym się do zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych. Tysiącletnie miasto jest centrum usługowym i produkcyjnym, stanowi główne skupisko profesjonalnych kompetencji regionu, jest także jednym z najważniejszych w kraju ośrodków kultury i nauki. Znaczącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa branży chemicznej, maszynowej, motoryzacyjnej i sprzętu gospodarstwa domowego. Duże znaczenie ma przemysł spożywczy. W aglomeracji wrocławskiej rozrasta się nowoczesny sektor usługowy i funkcjonują już firmy działające w zakresie nowoczesnych technologii. O sile regionalnych inicjatyw świadczy

⁴ Z. Podlasik, *Przedsiębiorstwo*, [w:] *Elementarne zagadnienia ekonomii*, red. R. Milewski, PWN, Warszawa 2005, s. 115.

⁵ Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego, trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz.U. Nr 96, poz. 603).

⁶ Stan na 31 XII 2005 r. (GUS).

powstanie trzech specjalnych stref ekonomicznych, gminnych stref aktywności, parków technologicznych itd.

Podstawowym warunkiem odgrywania przez Wrocław roli lidera rozwoju gospodarczego jest zatem różnorodna struktura gospodarcza miasta, umożliwiająca funkcjonowanie przedsiębiorstw różnej wielkości we wszelkich sektorach i branżach, co generuje nowe miejsca pracy. Wrocław jest ważnym centrum wytwórczości, usług, handlu i dlatego zakłada się, że niecelowe jest opieranie się na jednej dominancie w strukturze gospodarczej miasta⁷.

Kapitał zagraniczny w polskiej gospodarce i we Wrocławiu

Nie tylko wielkość przedsiębiorstwa, lecz także pochodzenie jego kapitału stanowią ważny czynnik różnicujący zachowanie się podmiotów gospodarczych na rynku.

Swoboda przepływu kapitału to jedna z podstawowych zasad gospodarki zjednoczonej Europy. Otwarcie polskiego rynku na inwestycje zagraniczne było często przedmiotem różnego rodzaju dyskursów w naukach społecznych zarówno w kontekście pozytywnym (inwestycje jako szansa na modernizację gospodarki), jak i w kontekście negatywnym (jako potencjalne zagrożenie suwerenności naszego kraju). Większość wybitnych ekonomistów jest zdania, że niezależnie od stopnia rozwoju regionalnego i lokalnego inwestycje zagraniczne są niezbędne dla polskiej gospodarki. Na podstawie badań CBOS-u przeprowadzonych w październiku 2003 r.⁸ można stwierdzić, że od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. zmieniały się poglądy na temat udziału kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce. „W latach 1995–2000 stopniowo malał odsetek osób opowiadających się za zwiększeniem inwestycji zagranicznych, jednocześnie rosła liczba tych, którzy sądzą, że kapitału zagranicznego w Polsce jest zbyt dużo. O ile w 1995 r. 2/5 ankietowanych twierdziło, że kapitału zagranicznego w Polsce jest za mało, a mniej więcej co szósty, że za dużo, o tyle w 2000 r. proporcje te uległy odwróceniu (odsetek osób uważających udział inwestycji za odpowiedni nie zmienił się). Od 2001 r. wzrosła liczba Polaków opowiadających się za zwiększeniem inwestycji zagranicznych, zmalała zaś przeciwnych temu procesowi”⁹.

⁷ W. Patrzalek, *Strategia gospodarcza miasta i regionu*, [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji. Studium porównawcze rozwoju ekonomicznego i procesów społecznych na przykładzie Wrocławia i Lipska – kontynuacje*, red. Z. Kurcz, Z. Morawski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 115.

⁸ Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia”, 3–6 października, reprezentatywna próba losowo-adresowa dorosłych mieszkańców Polski, komunikat z badań CBOS „Kapitał zagraniczny w polskiej gospodarce”, BS/183/2003.

⁹ *Ibidem*, s. 8.

We Wrocławiu zaangażowanie kapitału zagranicznego utrzymuje się na wysokim poziomie. W latach 1996–2003 kapitał zagraniczny ulokowany we Wrocławiu pochodził z 46–51 państw, przy czym wartość inwestycji zrealizowanych na gruntach sprzedanych przez władze miasta przekroczyła 300 mln USD. Przy uwzględnieniu spółek prawa handlowego o kapitale przekraczającym 1 mln USD najwyższą wartość kapitału wniesionego na uruchomienie i funkcjonowanie spółek zainwestowały firmy z Niemiec (30%), Wielkiej Brytanii (25%), Szwecji (8%), Szwajcarii (7%) i USA (6%). Wielu zagranicznych partnerów zdecydowało się na wspólne przedsięwzięcia z polskimi firmami lub na zakup istniejących obiektów przemysłowych. Taką formę współpracy przyjęły koncern Cussons, szwajcarska grupa kapitałowa ABB, a także Volvo, BOC i Siemens. Przykładowo koncern elektromaszynowy ABB utworzył we Wrocławiu dwie spółki z zakładami Dolmen produkującymi m.in. silniki i agregaty prądotwórcze, które mają przyczynić się do rozwoju kontaktów gospodarczych ze Wschodem. Z kolei Volvo uruchomiło montownię ciężarówek w halach zakupionych od firmy farmaceutycznej¹⁰.

Warto zaznaczyć, o czym już było, że napływ kapitału zagranicznego to nie tylko nowe technologie i strategie działania, specjaliści z innych krajów, lecz także kontakt z odmienną kulturą organizacyjną i narodową. Ten ostatni proces to zderzenie różnych kultur połączonych w celu realizacji jednego określonego przedsięwzięcia, a mała firma staje się swoistym tygłem kulturowym.

3. Metodologia badań empirycznych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone od lipca do września 2005 r. Z Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego we Wrocławiu uzyskano z bazy KRUPGN – REGON listę 102 firm spełniających następujące kryteria:

- 1) rejestracja działalności na terenie Wrocławia,
- 2) funkcjonowanie w obszarze sektora prywatnego,
- 3) 10–49 zatrudnionych (przedsiębiorstwa małe),
- 4) udział kapitału zagranicznego.

Za zachowania organizacyjne przyjęto następujące zagadnienia: motywowanie pracowników, sposoby komunikowania, rozwiązywanie konfliktów, indywidualny i grupowy sposób pracy, podejmowanie decyzji, uczestnictwo w szkoleniach.

Analizy dokonano na podstawie wywiadu kwestionariuszowego z przywódcami organizacyjnymi małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu. Nie jest to termin odosobniony w literaturze, operuje nim także K. Konecki, opisując

¹⁰ W. Patrzalek, L. Patrzalek, *Zmiany w strukturze gospodarczej Wrocławia w latach 1995–1999*, [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji. Studium porównawcze rozwoju ekonomicznego i procesów społecznych na przykładzie Wrocławia i Lipska – kontynuacje*, red. Z. Kurcz, Z. Morawski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 58–60.

wpływ przywództwa organizacyjnego dyrektora pewnego przedsiębiorstwa produkcyjnego na kształtowanie kultury organizacyjnej w firmie¹¹. Przypadek firmy Tofii dobrze oddaje rolę, jaką może odegrać w firmie dyrektor nie tylko jako jeden z wielu menedżerów czy nieformalny lider zespołu pracowników, lecz także jako przywódca organizacyjny. Podstawowy problem w spółkach kapitałowych z kapitałem zagranicznym, które stanowiły 98% badanych firm, polegał na tym, że osoba, która pełniła najważniejszą – przynajmniej formalnie – rolę w firmie, a mianowicie prezesa zarządu, nie zawsze w pełnym tego słowa znaczeniu była przywódcą organizacyjnym. Często takie osoby były obywatelami innych krajów, przybywającymi do Polski jedynie na zebrania zarządu wymagane polskimi przepisami prawnymi i statutem spółek, aby podpisywać ważne służbowe dokumenty, nie mając praktycznie do czynienia z pracownikami firmy. Trudno określić tego typu działanie jako przywództwo organizacyjne. Dlatego na potrzeby dysertacji przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe z osobami, które podzielono na trzy kategorie, biorąc pod uwagę takie zmienne, jak własność i kontrolę, na:

1) menedżerów (w firmach, w których kapitał zagraniczny stanowił 100% majątku przedsiębiorstwa);

2) współwłaścicieli (w firmach, gdzie kapitał zagraniczny stanowił do 50% majątku firmy);

3) udziałowców (w firmach, gdzie kapitał zagraniczny stanowił ponad 50%).

Wnioski z badań formułowano na tle wtórnej analizy danych statystycznych ilustrujących rozwój przedsiębiorczości w Polsce oraz wyników badań opinii publicznej prowadzonych w latach 1990–2005 przez CBOS i OBOP.

4. Charakterystyka małych podmiotów z kapitałem zagranicznym i osób w nich pracujących: przywódców organizacyjnych i pracowników

Małe firmy z udziałem kapitału zagranicznego we Wrocławiu

Zdecydowaną większość (90%) wrocławskich małych firm z kapitałem zagranicznym stanowiły nowo założone przedsiębiorstwa; jedynie dwa powstały w wyniku przekształceń sektora publicznego. Stanowiły one wcześniej własność Skarbu Państwa i w wyniku procesu prywatyzacji zostały przekształcone w spółki akcyjne. Najstarsza firma rozpoczęła działalność w 1987 r. Dwie trzecie (65,7%) jednostek gospodarczych powstało w latach dziewięćdziesiątych XX w., reszta

¹¹ K. Konecki, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, Przegląd Socjologiczny 2000, LI/2, s. 23.

w nowym stuleciu (2000–2005). Wśród małych firm z kapitałem zagranicznym dominuje działalność usługowa, a w szczególności handel i sprzedaż detaliczna – 35,3% (sekcja G – PKD).

Tabela 1. Profil działalności małych firm z kapitałem zagranicznym według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)

Sekcje Polskiej Klasyfikacji Działalności	N (%)
G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	36 (35,3)
D. Przetwórstwo przemysłowe	29 (28,4)
K. Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	20 (19,6)
H. Hotele i restauracje	4 (3,9)
I. Transport, gospodarka magazynowa i łączność	3 (2,9)
F. Budownictwo	7 (6,9)
M. Edukacja	1 (1,0)
N. Ochrona zdrowia i opieka społeczna	1 (1,0)
O. Pozostała działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna	1 (1,0)
Razem	102 (100)

Źródło: badania własne, 2005 r.

Tabela 2. Kraje, z których pochodził kapitał ulokowany w małych firmach z kapitałem zagranicznym (w kategoriach)

Kraje, z których pochodzi kapitał zagraniczny (w kategoriach)	N (%)
Niemcy, Austria i Szwajcaria	59 (57,8)
Czechy, Węgry, Rumunia	9 (8,8)
Norwegia, Finlandia, Szwecja i Dania	9 (8,8)
Wielka Brytania, Francja	6 (5,9)
Grecja, Hiszpania, Włochy	6 (5,9)
Holandia, Belgia	5 (4,9)
Stany Zjednoczone, Kanada	4 (3,9)
Rosja, Turcja	2 (2,0)
Korea i Japonia	2 (2,0)
Razem	102 (100)

Źródło: badania własne, 2005 r.

Prawie połowa badanych podmiotów gospodarczych posiadała niemiecki kapitał. Majątek zakładowy pozostałych firm pochodził najczęściej z innych krajów

europejskich, tylko w kilka firm (8,8%) zainwestowały Stany Zjednoczone, Rosja, Turcja czy odległe Japonia i Korea.

Kapitał zakładowy prawie co drugiego badanego przedsiębiorstwa (45,5%) znajdował się w 100% w rękach zagranicznych właścicieli. Jedyne w co trzecim przedsiębiorstwie (32,4%) „pakiet kontrolny” udziałów znajdował się w rękach polskich. Ponad $\frac{3}{4}$ respondentów oceniło, że ich przedsiębiorstwa osiągnęły korzyści w związku z udziałem kapitału zagranicznego. Tylko jedna osoba uznała, że udział kapitału zagranicznego nie wpłynął w żadnym stopniu na sytuację firmy na rynku i jej pozycja byłaby taka sama, gdyby firma dysponowała tylko polskim kapitałem; reszta badanych nie potrafiła się ustosunkować do tej kwestii. Wśród zbiorowości osób usatysfakcjonowanych korzyściami płynącymi z udziału kapitału zagranicznego w Polsce co trzeci (26/76) badany wskazywał na napływ nowych technologii, co czwarty (17/76) na podniesienie kwalifikacji zatrudnionych, a co piąty (14/76) przyznawał, że kapitał zagraniczny pozwolił stworzyć nowy wizerunek firmy. Natomiast tylko w co dziesiątej firmie (8/76) jako korzystne dla firmy postrzegane jest przybycie specjalistów z zagranicy. Według prawie 80% respondentów w ich firmach prowadzone są interesy z podmiotami gospodarczymi z innych krajów. Współpraca ta ma charakter stały, okresowy bądź sporadyczny i najczęściej łączyła małe podmioty z przedsiębiorstwami z Niemiec, Włoch, Wielkiej Brytanii i Czech.

Firma, aby działać na rynku, musi się przystosowywać do działań w coraz to nowych sytuacjach, a procesy adaptacyjne są jedną z form reakcji organizacji na zmiany. Mechanizm adaptacji organizacji do otoczenia polega na dokonywaniu zmian w jej strategiach, z których wynikają określone zmiany w strukturach. Inna forma reakcji na zmiany to utrzymywanie zasobów, które mają na celu zastąpienie braku władzy. Im większy jest stan posiadania, tym większa autonomia danego systemu, ale też w znacznym stopniu rosną koszty utrzymania. Zmiany wywołują z jednej strony lęk członków organizacji, z drugiej zaś dają nadzieję na poprawę warunków pracy czy też na bardziej interesujące zadania. Lęk i nadzieja to zjawiska będące regulatorami wewnętrznego zachowania się człowieka. Są to mechanizmy regulacji emocjonalnej, ponieważ sytuacja ta może być zarówno źródłem zagrożenia, jak i korzyści. Celem zmiany w organizacji jest także przekształcenie strategii organizacyjnej, struktury, a także postaw uczestników, aby zwiększyć jej efektywność.

Ponad połowa (54,9%) respondentów stwierdziła, że w ciągu ostatnich trzech lat w firmie zaszły zmiany. Najczęściej polegały one na reorganizacji zatrudnienia (49,0%) i oceniane były jako dobre bądź zadowalające (tab. 3). W co czwartym (24,5%) małym przedsiębiorstwie z kapitałem zagranicznym utworzono nowe działy lub nowy oddział. Co ósme zostało wzmocnione o wkład nowego kapitału do biznesu lub inne zmiany, co zostało ocenione przez badanych pozytywnie. Tylko w 2% firm doszło do ich podziału.

Tabela 3. Ocena zmian organizacyjnych w małych firmach z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu przez ich przywódców organizacyjnych

Rodzaj zmian organizacyjnych w małych firmach z kapitałem zagranicznym	Ocena respondenta, liczba wskazań				Liczba respondentów N (%)
	dobrze	zadowalające	na razie trudno powiedzieć	słabe	
Reorganizacja zatrudnienia	19	15	12	4	50 (49,0)
Otworzenie nowych działów/oddziałów firmy	13	4	8	0	25 (24,5)
Przyłączenie się nowego kapitału	7	2	2	0	11 (10,8)
Połączenie się z inną firmą	2	1	1	1	5 (4,9)
Likwidacja określonych działów/oddziałów firmy	3	1	5	1	10 (9,8)
Podział firmy	2	0	0	0	2 (2,0)
Inne zmiany	6	2	4	0	12 (11,8)

Źródło: badania własne, 2005 r.

Najczęściej zaistniałe zmiany były oceniane jako dobre bądź zadowalające, bardzo rzadko zaś jako słabe. Jednak część respondentów nie potrafiła ocenić, jakie były efekty tych zmian. Można wnioskować, że jeśli nie zostały ocenione jako słabe, nie upłynęło jeszcze wystarczająco dużo czasu, aby ocenić wpływ tego typu działania na funkcjonowanie firmy.

Przywódcy organizacyjni

Jeśli chodzi o osoby zatrudnione w małych firmach z kapitałem zagranicznym, to w populacji przywódców organizacyjnych wrocławskich małych firm z kapitałem zagranicznym większość (61,8%) stanowili mężczyźni. Znaczna część badanych to osoby względnie młode, od 26 do 35 lat, bądź ludzie od 36 do 45 lat. Prawie 90% przywódców organizacyjnych małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu zdobyło wykształcenie wyższe, w tym ponad 60% ma dyplom magistra, najczęściej inżyniera (31,4%) bądź ekonomisty (27,5%), natomiast nie było ani jednej osoby na takim stanowisku jedynie z podstawowym wykształceniem. Przywódcy organizacyjni będący inżynierami najczęściej zarządzali firmami zajmującymi się przetwórstwem przemysłowym (sekcja D). Prawie połowa respondentów pracowała w swoich przedsiębiorstwach na posadach dyrektorów –

ds. handlowych, ds. technicznych, ds. finansowych, ds. marketingu. Warto podkreślić, że co czwarty badany podjął pracę na aktualnie zajmowanym stanowisku w ciągu ostatnich dwóch lat (2004–2005), zatem był przywódcą organizacyjnym od niedawna.

Tabela 4. Staż pracy przywódców organizacyjnych a rok rozpoczęcia działalności firmy

Rok rozpoczęcia pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku (w kategoriach)	Rok rozpoczęcia działalności firmy (w kategoriach)				Razem <i>N</i> (%)
	przed 1990 r.	1990–1994	1995–1999	2000–2005	
przed 1990 r.	–	–	–	–	–
1990–1994	–	7 (6,9)	–	–	7 (6,9)
1995–1999	1 (1,0)	11 (10,8)	16 (15,7)	–	28 (27,5)
2000–2005	–	17 (16,7)	16 (15,7)	34 (33,3)	67 (65,7)
Razem	1 (1,0)	35 (34,3)	32 (31,4)	34 (33,3)	102 (100)

Źródło: badania własne, 2005 r.

Należy podkreślić, że tylko co piąty rozpoczął swoją pracę jako osoba „z zewnątrz”, większość (59,8%) przedsiębiorców pracowała już wcześniej w swoich firmach (z czego 30,4% awansowało). Można na podstawie tych informacji wnioskować, że ludzie ci mieli rozległą wiedzę na temat swoich przedsiębiorstw z dwóch względów. Po pierwsze, stażu pracy w firmie, po drugie, możliwości postrzegania zachowań organizacyjnych z perspektywy zarówno pracownika, jak i przywódcy organizacyjnego. Biorąc pod uwagę dwie zmienne (własność i kontrolę), przywódcy organizacyjni zostali podzieleni na trzy podkategorie: menedżerów, współwłaścicieli oraz udziałowców.

Wśród wrocławskich przedsiębiorców zarządzających małymi firmami z kapitałem zagranicznym co ósmy uznał, że sytuacja gospodarki światowej jest dość dobra, prawie co drugi natomiast, że zła¹². Podobnie oceniona została sytuacja gospodarcza naszego kraju, z tym że już co szósty respondent (15,7%) zauważył, że gospodarka polska jest w dobrej kondycji. Za największych optymistów należy uznać współwłaścicieli firm z kapitałem niemieckim i czeskim, czyli najbliższych sąsiadów. Warto przypomnieć, że w bloku pytań dotyczących otoczenia rynkowego wrocławskich małych firm respondenci będący współwłaścicielami lub udziałowcami małych firm również najczęściej wskazywali, że współpracują z firmami małymi (79,4%) i średnimi (69,6%), zatem można wnioskować, że stałe działanie w tym sektorze pozwoliło im zgromadzić pewien zasób wiedzy empirycznej na temat sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw. Nie było ani jednej wypowiedzi oceniającej

¹² Połączone kategorie dość zła i bardzo zła.

stan sektora MSP jako bardzo dobry; co czwarty badany twierdził, że jest on dobry. Znaczna część respondentów uznała sytuację drobnych przedsiębiorstw w Polsce za złą (39,2%) lub bardzo złą (4,9%). W przypadku oceny sytuacji własnej działalności prawie $\frac{3}{4}$ badanych uznało, że ich firmy są w dobrej kondycji¹³. Najbardziej zadowoleni z kondycji swoich przedsiębiorstw byli menedżerowie firm z kapitałem niemieckim oraz współwłaściciele firm, w które zainwestowali Skandynawowie. Tylko co dziesiąty badany stwierdził, że firmie wiedzie się źle.

Tabela 5. Sytuacja gospodarcza w ocenie przywódców organizacyjnych wrocławskich małych firm z kapitałem zagranicznym

Sytuacja gospodarcza	Bardzo dobra	Dość dobra	Ani taka, ani taka	Raczej zła	Bardzo zła	Razem N (%)
Sytuacja gospodarki światowej	–	13 (12,7)	41 (40,2)	43 (42,2)	5 (4,9)	102 (100)
Sytuacja polskiej gospodarki	–	16 (15,7)	41 (40,2)	40 (39,2)	5 (4,9)	102 (100)
Sytuacja małych i średnich firm na rynku	–	27 (26,5)	30 (29,4)	40 (39,2)	5 (4,9)	102 (100)
Sytuacja swojej firmy	4 (3,9)	69 (67,6)	19 (18,6)	8 (7,8)	2 (2,0)	102 (100)

Źródło: badania własne, 2005 r.

Najgorzej oceniono ogólny stan gospodarki światowej, sytuację gospodarczą naszego kraju pozytywnie, a najlepiej, choć także w tym względzie oceny były dość umiarkowane, sektor małych i średnich firm oraz własne przedsiębiorstwo. Można zauważyć pewną prawidłowość, że im mniejszy stopień ogólności badanej kategorii, tym większy stopień znajomości tematu i lepsza ocena sytuacji gospodarczej. Warto przytoczyć, jako komentarz, wypowiedź Stevena Kulla¹⁴: „Chociaż gospodarka światowa wyraźnie podniosła się po trudnym okresie, jaki przeżywała parę lat temu, wydaje się jednak, że ludzie jeszcze nie całkiem zdali sobie z tego sprawę, chociaż oczywiście odczuwają skutki ożywienia. Na całym świecie można zauważyć paradoksalną skłonność ludzi do twierdzenia, że »u mnie wszystko w porządku, ale na świecie kiepsko«”¹⁵.

Pracownicy

W małych firmach z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu ogólnie zatrudnionych jest więcej mężczyzn. W co piątej firmie kobiety stanowią tylko do 10%

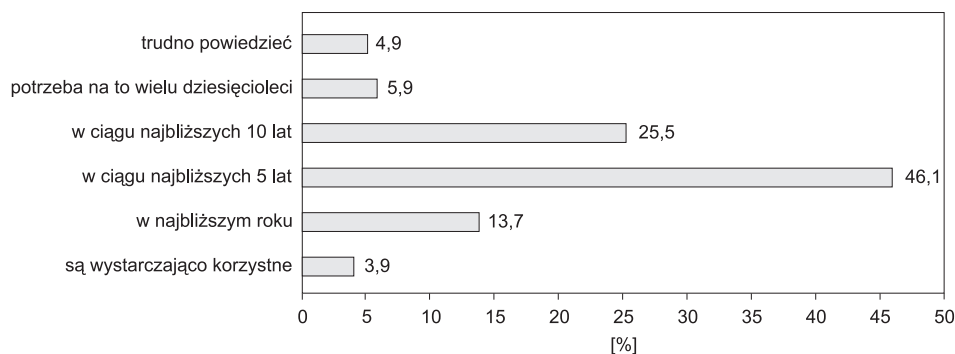
¹³ Połączone kategorie dość dobra i bardzo dobra.

¹⁴ Dyrektor Międzynarodowego Programu Badania Postaw Politycznych (PIPA).

¹⁵ Komunikat CBOS BS/17/2005, s. 4.

ogółu pracowników, w 3/4 pracuje do 40% kobiet. Prawie w co trzeciej małej firmie nie pracuje ani jedna osoba w wieku od 18 do 25 lat. Ludzi urodzonych w latach siedemdziesiątych XX w. jest trzykrotnie więcej. Osoby w przedziale wiekowym 36–59 w 2/3 badanych podmiotach gospodarczych stanowią od 30 do 50% populacji pracowniczej. W każdej z małych firm pracują osoby z wykształceniem wyższym, a w trzech nawet wszyscy posiadają dyplom szkoły wyższej. Prawie w połowie małych firm pracują wyłącznie Polacy, pozostałe zatrudniają do 20% cudzoziemców.

W opinii prawie połowy liderów małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu, głównie w tych, w których znajdował się kapitał niemiecki, najbardziej optymalnym okresem do poprawy warunków rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce jest 5 lat (46,1%) (rys. 2).



Rys. 2. Prognozy przywódców organizacyjnych małych firm z kapitałem zagranicznym co do warunków prowadzenia działalności gospodarczej

Źródło: badania własne, 2005 r.

Co czwarty respondent wskazywał na okres 10 lat (25,5%) i tylko niewielka część (głównie przywódców organizacyjnych firm z kapitałem skandynawskim – 13,7%) uznała, że na tego typu przemianę wystarczy tylko jeden rok. Tylko około 4% twierdzi, że warunki prowadzenia działalności gospodarczej są wystarczająco korzystne i ich poprawa nie jest konieczna. Prawie co siódmy przywódca organizacyjny nie potrafił sprecyzować, kiedy nastąpi według niego poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej w naszym kraju.

5. Wybrane aspekty zachowań organizacyjnych w małych firmach

Wyniki poniższych analiz zostały opracowane według wcześniejszych założeń, pogrupowanych w bloki tematyczne stanowiące łącznie przyjętą operacjonalizację pojęcia „zachowania organizacyjne” przyjętą na potrzeby niniejszego opracowania.

Motywowanie pracowników

Z przeprowadzonych analiz wynika, że istniała pewna zależność między tym, jak są motywowani pracownicy, a ich wykształceniem. W firmach, gdzie od 70 do 90% zatrudnionych ma dyplom wyższej uczelni, czterokrotnie więcej kierujących firmami przyznaje, że stosuje wobec podwładnych działania motywujące.

Dużo chętniej motywowano pozapłacowo pracowników z wyższym wykształceniem, przez umożliwienie samorealizacji w miejscu pracy (większa swoboda, możliwość rozwoju). Można to tłumaczyć w ten sposób, że w przypadku osób z wyższym wykształceniem możliwe jest zastosowanie zarówno płacowych (premia, podwyżka związana z awansem), jak i pozapłacowych sposobów motywowania, ponieważ częściej zajmują takie stanowiska w firmie, które stwarzają możliwość rozwoju i samodzielnego działania, natomiast tak jak dla wszystkich zatrudnionych istotną rolę odgrywają również premie i awanse.

Komunikowanie się

Na komunikowanie się w małych firmach duży wpływ ma znajomość języków obcych przywódców. Znajomość języków zarządzających małymi firmami przekłada się na dynamiczny rozwój przedsiębiorstw w skali globalnej. Z badań H. Simona wynika, że w najszybciej rozwijających się firmach niemieckich na rynkach w innych krajach kadra menedżerska znała co najmniej trzy języki obce¹⁶. Zastosowanie tej zmiennej jest niezwykle istotne w przypadku opisywania przywódców organizacyjnych firm, które posiadają kapitał zagraniczny, ponieważ umożliwia m.in. komunikację bezpośrednią z zagranicznym udziałowcem, a także z kontrahentami z innych krajów, a znaczna część analizowanych firm współpracuje stale bądź czasowo z firmami za granicą¹⁷. Ma to także wpływ na rozwiązywanie konfliktów z udziałowcami z innych krajów. Prawie 3/4 respondentów potrafi nieźle (biegle lub przynajmniej dobrze) porozumiewać się w języku angielskim. Co drugi badany operuje na podobnym poziomie językiem niemieckim. W tab. 6 przedstawiono znajomość języków obcych na poziomie dobrym bądź bardzo dobrym.

Respondenci biegli w pozostałych językach obcych to zazwyczaj osoby mówiące w określonym języku, zazwyczaj ojczystym badanych, jak np. koreański, japoński czy białoruski. Często zdarzało się, że badani znali więcej niż jeden język. Najczęściej jednym z nich był angielski, a drugim ojczysty zagranicznych udziałowców firmy (zazwyczaj wskazywano na język niemiecki, ponieważ połowa badanych firm posiada kapitał właśnie z Niemiec). Warto zauważyć, że wśród badanych nie było osoby, która nie znała żadnego języka obcego, rzadko też określali swoją znajomość języków jako słabą.

¹⁶ Por. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 76.

¹⁷ *Ibidem*, s. 128.

Tabela 6. Poziom znajomości języków obcych wśród przywódców organizacyjnych małych firm z kapitałem zagranicznym we Wrocławiu

Język obcy	Poziom znajomości języków obcych, ocena respondenta				N (%)
	biegle	dobrze	słabo	brak	
angielski	29 (28,4)	42 (41,2)	18 (17,6)	13 (12,7)	102 (100)
niemiecki	22 (21,6)	26 (25,5)	22 (21,6)	32 (31,4)	102 (100)
rosyjski	4 (3,9)	19 (18,6)	19 (18,6)	60 (58,8)	102 (100)
francuski	1 (1,0)	7 (6,9)	9 (8,8)	85 (83,3)	102 (100)
hiszpański	2 (2,0)	1 (1,0)	1 (1,0)	98 (96,1)	102 (100)
włoski	0 (0)	2 (2,0)	2 (1,0)	98 (96,1)	102 (100)
inne	3 (2,9)	4 (3,9)	2 (2,0)	91 (89,2)	102 (100)

Źródło: badania własne, 2005 r.

W związku z tym tylko co dwudziesty respondent (5,9%) za podstawowy czynnik generujący problemy komunikacyjne z zagranicznym udziałowcem firmy uznał bariery językowe. Na kwestie sporne między współwłaścicielami firm pochodzącymi z różnych krajów wskazał średnio co trzeci respondent (35,6%), z tego prawie co druga osoba (13,7%) wskazywała na rozbieżności względem kosztów wykonania przedsięwzięcia, co trzecia natomiast osoba z tej zbiorowości (10,8%) wskazywała na czas wykonania przedsięwzięcia. Zatem prowadzenie przedsiębiorstwa w Polsce ma coraz bardziej globalny charakter, co powoduje konieczność porozumiewania się ludzi wychowanych w różnych kulturach, choć nadal istnieją inne czynniki, które stają się osią konfliktu.

Rozwiązywanie konfliktów

W małych firmach z kapitałem zagranicznym dominują dwa sposoby rozwiązywania konfliktów: prawie co drugi respondent osobiście zajmuje stanowisko negocjatora w firmie w razie sytuacji konfliktowych i stara się doprowadzić do jego rozwiązania (47,1%), co trzeci respondent stwierdził, że rozwiązaniem problemu nie zajmuje się jedna, konkretna osoba, ale wszyscy zatrudnieni w firmie starają się ten problem rozwiązać razem (37,3%).

Tylko w siedmiu badanych firmach (6,9%) liderzy wyznaczają do rozwiązania konfliktu konkretną osobę, ale pracującą w firmie. W trzech analizowanych przedsiębiorstwach (2,9%), podobnie jak w przypadku omawianego konsorcjum ubezpieczeniowego, nikt nie ingeruje w rozwiązanie istniejącego konfliktu, zakładając, że jest to rzecz nieunikniona, a rozwiązanie samo się znajdzie i nie ma potrzeby angażowania w tę kwestię dodatkowych sił bądź środków. W badanej

zbiorowości podmiotów gospodarczych nie ma natomiast ani jednej firmy, w której za najskuteczniejszą metodę rozwiązania konfliktu uważa się konfrontację zważnionych stron.

Uczestnictwo w szkoleniach

Po przeprowadzeniu badań stwierdzono, że choć odsetek obcokrajowców pracujących w badanych podmiotach jest niewielki, to tam, gdzie są zatrudnieni, dość często biorą udział w szkoleniach. Większość zaś liderów małych firm, w których nie są zatrudnieni cudzoziemcy, nie uważa za konieczne uczestniczenie swoich pracowników w szkoleniach.

Tabela 7. Zależność uczestnictwa w szkoleniach od liczby obcokrajowców zatrudnionych w firmie

		Odsetek pracowników obcokrajowców							Razem N (%)
		brak	do 10%	>10% do 30%	>30% do 50%	>50% do 70%	>70% do 90%	>90% do 100%	
Czy pracowni- cy uczestniczą w szkoleniach?	tak	1 (1,0)	72 (70,6)	1 (1,0)	1 (1,0)	1 (1,0)	–	–	76 (74,5)
	nie	16 (15,7)	9 (8,8)	1 (1,0)	–	–	–	–	26 (25,5)
Razem N (%)		17 (16,7)	81 (79,4)	2 (2,0)	1 (1,0)	1 (1,0)	–	–	102 (100)

Źródło: badania własne, 2005 r.

Zjawisko to można tłumaczyć w ten sposób, że podnoszenie kwalifikacji przez pracowników nie zawsze jest pozytywnie postrzegane przez kadrę kierowniczą, gdyż obawia się ona, że bardzo dobrze wykształcone osoby mogą żądać zbyt wysokiego wynagrodzenia bądź zrezygnują z pracy w przedsiębiorstwie, co nie byłoby korzystne z punktu widzenia firmy. Jednocześnie obcokrajowcy, którzy jeśli są zatrudnieni w badanych podmiotach, to zazwyczaj zajmują wysokie stanowiska w zarządzie firmy, mają często znaczny wpływ na politykę decyzyjną firmy i większą możliwość dysponowania kapitałem „zasilonym” przez inwestycję zagraniczną. Ludzie ci charakteryzują się dużym doświadczeniem na rynkach międzynarodowych, dzięki czemu są świadomi tego, iż rozwój zawodowy pracowników ściśle się wiąże z rozwojem firmy, a jednocześnie szkolenia integrują załogę. Na stworzeniu dobrego i lojalnego zespołu zależy prawie połowie badanych (42,2%), a uczestnictwo pracowników w szkoleniach może w znacznym stopniu umożliwić takie działanie.

6. Strategie działania przywódców organizacyjnych małych firm z kapitałem zagranicznym

R.R. Gesteland zaproponował podział kultur narodowych na protransakcyjne, umiarkowanie protransakcyjne oraz propartnerskie¹⁸. Zwrócił uwagę na fakt, że ludzie pochodzący z krajów, gdzie przeważa nastawienie protransakcyjne, skupiają się na wykonaniu zadań, osiąganiu celów, dla osób zaś pochodzących z krajów o kulturze propartnerskiej najważniejsze są stosunki z innymi ludźmi.

Tabela 8. Podział kultur ze względu na nastawienie do negocjacji: propartnerskie a protransakcyjne

Kultury protransakcyjne	Kraje umiarkowanie protransakcyjne	Kultury propartnerskie
Kraje skandynawskie, inne europejskie kraje germańskie, kraje Ameryki Północnej, Australia, Nowa Zelandia	Wielka Brytania, Republika Południowej Afryki, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong, Singapur	Kraje arabskie, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich

Źródło: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 19.

Na podstawie przeprowadzonych na potrzeby pracy badań skonstruowano trzy podstawowe strategie działania przywódców organizacyjnych, przyjmując za kryterium (za R.R. Gestelandem) zarówno ich nastawienie do prowadzenia biznesu, jak i relacje z pracującymi w firmie. Co ciekawe, kryterium to różnicowało respondentów nie w zależności od kraju, z którego pochodził kapitał, ale ze względu na pozycję zajmowaną w firmie. W wyniku tego powstały następujące strategie:

- strategia menedżerów (umiarkowanie protransakcyjna);
- strategia współwłaścicieli (protransakcyjna),
- strategia udziałowców (propartnerska).

Strategię menedżerów określono jako umiarkowanie protransakcyjną, gdyż dużą wagę przywiązywali do wykonywanych przez nich zadań; jedną z najważniejszych kwestii związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej była maksymalizacja zysku. Preferowali pośrednią komunikację z otoczeniem firmy, sami również, bez udziału innych pracujących, najczęściej decydowali się rozwiązywać konflikty w firmie. Jednocześnie cenili kontakty międzyludzkie, bezpo-

¹⁸ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 59.

średnią komunikację w obrębie firmy, która umożliwia stworzenie więzi między pracującymi. Preferowali również pracę w zespołach i uczestnictwo pracowników w szkoleniach, dzięki czemu mieli możliwość nabycia również umiejętności społecznych, a nie tylko specjalistycznych.

Strategię współwłaścicieli uznano za protransakcyjną, gdyż na podstawie badań ustalono, że skupiają się na wykonywaniu zadań i osiągnięciu celów. Dobre relacje z pracownikami i klientami nie były dla nich priorytetowe. Wydaje się, że jest to dość nietypowe podejście jak na osoby, które posiadają większość udziałów w firmie. Typowo transakcyjne podejście zazwyczaj przypisuje się menedżerom, którzy są szkoleni głównie w tym celu, aby właściwie zarządzać firmą. Jednocześnie maksymalizacja zysku przez osoby, które zainwestowały w przedsiębiorstwo własne pieniądze i mają decydujący głos w jego sprawach, wydaje się oczywista.

Strategię udziałowców nazwano propartnerską, gdyż mimo wagi przywiązywanej do prowadzenia interesów, zasadnicze znaczenie miały dla nich stosunki z innymi ludźmi. Maksymalizacja zysku nie miała dla nich pierwszorzędnego znaczenia, a jako jedyni podkreślali wagę relacji z klientami oraz stworzenie dobrego i lojalnego zespołu. Preferowali, o ile było to możliwe, komunikację bezpośrednią w firmie i poza nią, co sprzyjało wytworzeniu więzi pomiędzy pracownikami oraz pracownikami a klientami.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań nad wrocławskimi małymi firmami z kapitałem zagranicznym sformułowane zostały liczne wnioski oraz wyodrębniono strategię działania respondentów. Pozwoliło to na zweryfikowanie m.in. założenia, że zachowania organizacyjne w małych firmach, w których udział zagraniczny jest mniejszy niż 50% (dominuje kapitał polski), różnią się od zachowań organizacyjnych przedsiębiorstw, w których obecny jest wyłącznie kapitał zagraniczny. Rozpoczęcie badań we Wrocławiu było zasadne ze względu na rolę lidera rozwoju gospodarczego, jaką pełni to miasto na Dolnym Śląsku, z którą wiąże się kumulacja zagranicznych inwestycji kapitałowych na tym obszarze. Mimo to podjęta w pracy problematyka nie została wyczerpana. Wręcz przeciwnie, nasunęło się wiele nowych pytań, wiele zagadnień związanych z zachowaniami organizacyjnymi wymaga dalszych, pogłębionych analiz. Kontynuacja podjętej problematyki w skali całego kraju, w rejonach o zróżnicowanym poziomie rozwoju gospodarczego (w szczególności w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, w których mimo inwestycji zagranicznych nadal dominuje polski kapitał), znacznie wzbogaciłaby dotychczasowy stan wiedzy w dziedzinie zachowań organizacyjnych.

Bibliografia

- Bukowski A., *Awans materialny i jego tło kulturowe*, [w:] G. Skapska, *Buddenbrookowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Wyd. Universitas, Kraków 2002.
- Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, Economic Sociology, red. R. Swedberg, Legar Reference Collection, 1996.
- Domański H., *Kapitał zagraniczny w przemyśle Polski. Prawidłowość rozmieszczenia, uwarunkowania i skutki*, Wyd. UJ, Kraków 2001.
- Drucker P.F., *The Theory of the Business*, „Harvard Business Review”, September–October 1994.
- Dziemiantowski W., *Zróżnicowanie terytorialne aktywności kapitału zagranicznego w Polsce*, [w:] *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, red. M. Jarosz, PWN, Warszawa 1996.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA Japonia Niemcy Francja Wielka Brytania Szwecja Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 1991.
- Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Jarosz M., *Transformacja tu i teraz. Wygrani i przegrani polskiej transformacji*, red. M. Jarosz, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2005.
- Konecki K., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, Przegląd Socjologiczny 2002, LI/2.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Marx E., *Przelamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, POLTEXT, Warszawa 1999.
- Patrzałek W., Patrzałek L., *Zmiany w strukturze gospodarczej Wrocławia w latach 1995–1999*, [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji. Studium porównawcze rozwoju ekonomicznego i procesów społecznych na przykładzie Wrocławia i Lipska – kontynuacje*, red. Z. Kurcz, Z. Morawski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Patrzałek W., *Strategia gospodarcza miasta i regionu*, [w:] *Sytuacja i rola wielkiego miasta w procesie transformacji. Studium porównawcze rozwoju ekonomicznego i procesów społecznych na przykładzie Wrocławia i Lipska – kontynuacje*, red. Z. Kurcz, Z. Morawski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Perrow Ch., *A society of organization*, „Theory and Society” 1991, nr 20.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa, Łódź 1998.
- Podlasik Z., *Przedsiębiorstwo*, [w:] *Elementarne zagadnienia ekonomii*, red. R. Milewski, PWN, Warszawa 2005.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Załączny L., *Drobna przedsiębiorczość. Organizacyjne aspekty zakładania małych i średnich firm*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.

Organizational behavior in small enterprises with foreign capital in Wrocław

Summary

Organizational behavior is a unique field of study which draws upon a diverse range of disciplines, including social sciences about behavior and G.H. Homans works. It helps understand how human beings deal with being a part of organization. It is about people and the way they react and interact with each other. It is, essentially, the study of the "soft" end of business. The history of the study of organizational behavior began with the study of bureaucracy in the early twentieth century. These schools of thought looked at human beings as part of machine and analyzed the whole organizations.

Organizational behavior is the study of human behavior at individual, group and organizational levels. The individual analysis of behavior was characterized by factors such as perception, attitudes, personality, learning, stress and motivation. Next, the analysis of behavior at the group level examines culture, leadership and communications. Finally, topics covered at the organizational level of analysis include the distribution of power, the impact of politics, conflict management and processes involved in organizational change and development. In this article organizational behavior is concerned with: motivation, communication, working in teams, making decision and participation in training. It also describes conflicts and alliances that are constantly being formed and re-formed in the work place.

Social-demographic characteristics of employees and relation to work of organizational leader were taken as social aspects.

The aim of the article was to identify which aspects influence organizational behavior in small enterprises in Wrocław and then working out the differences between enterprises in which foreign capital and Polish capital predominate.

The research was carried out in Wrocław, focusing on 102 small private enterprises with foreign capital. Three strategies of organizational leaders, were also constructed, based on classification of R.R. Gesteland related to relations with people and the way of making business.