

*Stanisław Rudolf**

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ PRACOWNICZA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. WPROWADZENIE

Ostatnie lata przyniosły zarówno w Europie, jak i na świecie poważny wzrost zainteresowania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Ich rozwój prowadzi bowiem do takich korzystnych rezultatów, jak: tworzenie nowych miejsc pracy, elastyczność podejmowanych działań, innowacyjność, przedsiębiorczość itp. Takie ich walory sprawiły, że w wielu krajach uzyskały one poważne wsparcie rządowe w postaci preferencyjnych kredytów, ulg podatkowych, bezzwrotnych pożyczek itp. Tego rodzaju działania podejmowane są m.in. w krajach Unii Europejskiej¹, gdzie na programy wspomagające ich rozwój przeznaczono znaczne środki. Programy takie realizowane były głównie ze względu na wysoki poziom bezrobocia w tych krajach. Po kilku latach ich realizacji zaobserwować można pewien spadek bezrobocia, chociaż nadal jest ono stosunkowo wysokie. Uzyskane rezultaty stanowią jednak dowód na to, że podejmowane inicjatywy idą w dobrym kierunku, co przemawia dodatkowo za rozwojem sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Doświadczenia krajów UE wywarły znaczny wpływ na rosnące zainteresowanie problematyką małych i średnich przedsiębiorstw również w Polsce. Znaczną rolę odegrały tu m. in. fundusze pomocowe wspierające rozwój tego właśnie sektora. Za ważną przyczynę takiego zainteresowania uznać należy również utrzymujące się od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. wysokie bezrobocie. Bezrobocie to, przekraczające w 1993 r. 16%, zaczęło

* Prof. zw. dr hab., Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Instytut Ekonomii, Uniwersytet Łódzki.

¹ Zainteresowanie takie sprawiło, że w 1992 r. określone zostały kryteria wyróżniające tę grupę przedsiębiorstw. Do małych i średnich zaliczone zostały te przedsiębiorstwa, których zatrudnienie jest niższe niż 250 pracowników oraz wartość rocznych obrotów nie przekracza 20 mln ECU (Poznańska, Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2, s. 24–25).

następnie spadać do poziomu ok. 10% w latach 1997–1998 oraz ponownie wzrastać osiągając w 2002 r. blisko 18%. Właśnie ten ostatni wzrost bezrobocia spowodował ponowną falę zainteresowania małymi i średnimi przedsiębiorstwami i tworzeniem warunków do pobudzania ich rozwoju. Tego rodzaju polityka posiada związek z obserwowanym nie tylko w Polsce zjawiskiem ograniczania zatrudnienia przez duże firmy oraz tworzenia nowych miejsc pracy przez małe. Jesteśmy we wstępnej fazie podejmowanych w tym zakresie działań, stąd trudno oczekiwać podobnych rezultatów, jak w UE. Pojawiają się natomiast wątpliwości, czy rzeczywiście szybki rozwój tego sektora w kraju dokonującym transformacji jest najwłaściwszym rozwiązaniem.

Wątpliwości takie podnosi m. in. M. Moszkowicz², którego zdaniem warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w krajach UE są zupełnie inne niż w Polsce. W krajach tych wypełniają one liczne, choć na ogół niewielkie, nisze rynkowe oraz stanowią uzupełnienie działalności wielkich korporacji ponadnarodowych. Działają one w tle tych korporacji, które kształtują więzi kooperacyjne, wyznaczają kierunki ich rozwoju itp. Miejsce małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach polskich jest zupełnie inne. Ich rozwój nie jest kreowany przez duże przedsiębiorstwa, bo ich w Polsce nie ma. W niektórych sektorach rolę taką mogłyby pełnić przedsiębiorstwa zagraniczne, ale są one raczej nastawione na kooperację z małymi i średnimi przedsiębiorstwami krajów macierzystych. W tej sytuacji można mieć wątpliwości, czy powiększanie liczby szczególnie małych, słabych przedsiębiorstw jest rozwiązaniem właściwym.

Zdaniem autorów³, należałoby raczej szukać rozwiązania w powiększaniu rozmiarów już istniejących przedsiębiorstw, szczególnie zaś przedsiębiorstw średnich, które poprzez szybki wewnętrzny rozwój stawać się mogą przedsiębiorstwami dużymi. Doświadczenia zagraniczne zdają się wskazywać na potrzebę realizacji takiego kierunku rozwoju. Nie oznacza to oczywiście, że nie należy wspierać rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Polityka wspierania ich rozwoju może odegrać pewną rolę w osiągnięciu celów doraźnych, krótkookresowych. Nie wolno natomiast zapominać, że o przyszłości polskiej gospodarki zdecydują duże przedsiębiorstwa i one stanowiąć będą o pozycji Polski w UE, czy szerzej w gospodarce światowej.

W świetle powyższych rozważań nasuwać się może pytanie, w jaki sposób przyspieszyć wewnętrzny rozwój przedsiębiorstw, jak wykorzystać ich potencjalne możliwości. Wiele wskazuje na to, że przedsiębiorstwa takie powinny

² Por. M. Moszkowicz, *Przedsiębiorczość w Polsce – standardy UE czy konkurencyjność*, [w:] *Przedsiębiorczość w regionie w świetle wejścia Polski do Unii Europejskiej*, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2002, s. 135–137.

³ Por. A. Noga, *Przedsiębiorczość a polityka ekonomiczna*, VII Kongres Ekonomistów, Sesja IV, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Warszawa 2001.

w lepszym stopniu spożytkować umiejętności i kompetencje pracowników. Zdaniem C. Sikorskiego, współczesne przedsiębiorstwa powinna charakteryzować m. in. rosnąca elastyczność rozwiązań organizacyjnych, decentralizacja zarządzania oraz struktura zadaniowa oparta na różnego rodzaju zespołach pracowniczych⁴. Jedną z dróg prowadzących do tego celu jest szerokie włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania. Przynosi to nie tylko pełniejsze wykorzystywanie ich wiedzy i kwalifikacji na stanowiskach pracy, ale również zmianę sposobu myślenia o problemach przedsiębiorstwa, wzrost ich kreatywności i przedsiębiorczości itp. Przynosi również pełniejszą integrację pracowników z przedsiębiorstwem, ich identyfikowanie się z jego interesami.

Wskazać można różne formy i metody takiej integracji. W dalszych rozważaniach zaprezentujemy dwie z takich form, szeroko wykorzystywane w małych i średnich przedsiębiorstwach w krajach zachodnich. Pierwsza z nich polega na szerokim angażowaniu przedstawicieli załogi przedsiębiorstwa w proces rozwiązywania problemów zakładowych. Druga dotyczy udziału załogi w przygotowywaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa i nosi nazwę „konferencji poszukiwawczej”. Obie te formy zostały wykorzystane przez autora i jego zespół w polskiej praktyce gospodarczej.

2. PROGRAMY UDZIAŁU PRACOWNIKÓW W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW ZAKŁADOWYCH

Analiza polskiej rzeczywistości gospodarczej prowadzi do wniosku, że istniejące stosunki przemysłowe charakteryzują głębokie podziały. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w postawach obu partnerów społecznych. Zwracają tu uwagę uprzedzenia pracowników do kadry kierowniczej, która obwiniana jest za wszystkie negatywne zjawiska, jakie spotykają pracowników w przedsiębiorstwie. Jednocześnie nie są tu bez znaczenia postawy kadry kierowniczej, której zdaniem pracownicy nie dorośli jeszcze do partnerstwa. Istnienie takich podziałów w gospodarce rynkowej utrudnia proces zmian w przedsiębiorstwach, zmniejszając ich szanse na utrzymanie się na rynku. Pożądanym rozwiązaniem może tu być zmiana sposobu myślenia obu partnerów społecznych. Zmiana ta powinna być nakierowana na ich wzajemne współdziałanie, na integrację ich interesów z interesami przedsiębiorstwa.

Służyć temu mogą długookresowe programy realizowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, nakierowane na wspólne rozwiązywanie

⁴ C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Łódź 1998, s. 21-42.

występujących w nich problemów. W dalszych rozważaniach przedstawione zostaną 10-letnie doświadczenia autora oraz jego zespołu z realizacji takich programów. W tym okresie zrealizowano kilkanaście na ogół bardzo udanych programów. Początkowo realizowano je wspólnie z naukowcami z Cornell University w USA oraz z Work Research Institute w Norwegii, a następnie wyłącznie z udziałem polskich konsultantów. Ich rezultaty były ściśle związane z celami, jakie sobie stawiano przy uruchamianiu programów, i podzielić je można ogólnie na ekonomiczne i społeczne. Rezultaty ekonomiczne, bardziej wymierne, sprowadzały się m. in. do wzrostu sprzedaży, poprawy jakości czy obniżenia kosztów produkcji itp. Rezultaty społeczne, trudniejsze do mierzenia, polegały na poprawie stosunków międzyludzkich w zakładzie, poprawie atmosfery, usprawnieniu systemu informacji itp. Programy te ulegały stopniowej modyfikacji, bowiem w każdym następnym programie wykorzystywano doświadczenia z programu poprzedniego. Prezentację programu rozpoczniemy od omówienia jego celów oraz założeń.

2.1. Cele i założenia programu

Celem programu jest stopniowa realizacja zmian w zakładzie, zmian będących rezultatem rozwiązywania kolejnych, najważniejszych bądź najpilniejszych problemów. Rozwiązywane problemy i wynikające stąd zmiany prowadzą do innego, bardziej korzystnego, usytuowania przedsiębiorstwa względem rynku. W programie tym, oprócz wspomnianych wcześniej rezultatów, ważną rolę odgrywa samo poszukiwanie rozwiązań przez zespoły pracownicze, które uczestnicząc w tym procesie stopniowo identyfikują się z przedsiębiorstwem. Wszystko to, w sposób bezpośredni bądź pośredni, przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Istotę programu możemy więc określić jako rozwiązywanie własnych problemów we własnym zakresie.

Nasuwać się może pytanie, czy istnieje możliwość realizacji tego rodzaju programów w małych i średnich przedsiębiorstwach. Odpowiedź jest ogólnie pozytywna, chociaż wiele zależy od kierownictwa i zatrudnionych w nim pracowników. Zdarza się więc, że już przedsiębiorstwo kilkuosobowe jest zdolne do takiego rozwiązywania problemów, podczas gdy np. przedsiębiorstwo 200-osobowe nie jest w stanie uruchomić takiego procesu zmian. O realizacji programu decydują więc nie tyle rozmiary przedsiębiorstwa, co pewien potencjał intelektualny, umożliwiający rozwiązywanie problemów zakładowych. Chodzi tu o obecność w zakładzie osób twórczych, kreatywnych, zaangażowanych w problemy przedsiębiorstwa, zdolnych do rozwiązywania jego problemów. Osób takich nie musi być wiele, przynajmniej tyle, żeby utworzyć z ich udziałem zespoły rozwiązywania problemów.

Doświadczenia autora pokazują, że w każdym praktycznie zakładzie istnieją osoby zdolne i chętne do angażowania się w rozwiązywanie problemów zakładowych. Zwykle jednak osób takich nie jest zbyt wiele, szczególnie jeśli chodzi o osoby posiadające predyspozycje do pracy zespołowej, czy szerzej do pracy społecznej⁵, o osoby związane emocjonalnie z zakładem. Ich ilość, przynajmniej na początku, stanowić może ograniczenie dla zakresu realizacji programu, decyduje bowiem o liczbie powoływanych zespołów rozwiązywania problemów.

Zaletą tego rodzaju zespołów jest fakt, że ich członkowie dysponują szeroką wiedzą na temat funkcjonowania zakładu oraz uwarunkowań, w których zakład funkcjonuje. Wielu pracowników posiada bowiem 20- czy 30-letni staż pracy w zakładzie. Nie mogą im dorównać pod tym względem osoby z zewnątrz, które np. zostały zaangażowane przez zakład do rozwiązania jakiegoś problemu. Osoby te, ze względu na ograniczoną znajomość zakładu, nie są na ogół w stanie zaproponować odpowiednich dla zakładu rozwiązań. Zdarza się więc często, że przygotowane na zlecenie zakładu opracowania nie są wykorzystane i zalegają szafy i biurka dyrektorskich gabinetów.

Nasuwać się może pytanie o rolę konsultantów z zewnątrz w realizacji programu. W żadnym wypadku nie powinni oni wyręczać członków zespołów pracowniczych w rozwiązywaniu problemów. Rola konsultantów powinna polegać na dostarczaniu im określonej metodologii, na uruchamianiu procesu rozwiązywania problemów, dostarczaniu określonej wiedzy z tego zakresu, udzielaniu określonej pomocy itp.

2.2. Przygotowania do realizacji programu

Realizację programu poprzedza zwykle stosunkowo długi, bo około trzymiesięczny, okres przygotowawczy obejmujący wiele elementów. Doświadczenia pokazują, że tego okresu nie należy skracać, bowiem jest on obliczony na pożądane zmiany w sposobie myślenia pracowników, a te zachodzą bardzo wolno. Ze względu na przedstawioną wcześniej istotę programu, zgodę na jego realizację powinno wyrazić nie tylko kierownictwo, ale również inni partnerzy społeczni (związki zawodowe, inne organizacje itp.). Okres przygotowawczy obejmuje zwykle takie czynności, jak:

- jednodniowe seminarium dla przedstawicieli zakładu;
- badanie socjologiczne dotyczące klimatu i stosunków międzyludzkich w zakładzie;
- burze mózgów na temat najważniejszych problemów zakładu;
- powołanie Rady Porozumienia i podpisanie porozumienia zakładowego.

⁵ Praca w zespołach ma charakter społeczny. Oznacza to, że członkowie zespołów nie otrzymują za udział w ich pracach dodatkowego wynagrodzenia.

Po uzyskaniu zgody istniejących w zakładzie partnerów społecznych, można przystąpić do przygotowywania wspomnianego seminarium. Bierze w nim udział ok. 20–30 osób wytypowanych przez partnerów społecznych. Powinny to być osoby przewidywane do udziału w realizacji programu. Seminarium ma na celu dostarczenie jego uczestnikom szczegółowych informacji na temat programu, podstawowej wiedzy z zakresu socjologii i psychologii dotyczącej istoty zmian i procesów realizacji zmian. Przeprowadzany jest również krótki trening w mniejszych zespołach na temat najważniejszych problemów zakładowych. Propozycje zespołów są następnie prezentowane na sesji plenarnej.

Seminarium można traktować jako rzeczywiste rozpoczęcie przygotowań do programu. Oprócz uzyskanej wiedzy, powinno ono stanowić zapowiedź poważnych zmian w zakładzie. Nadawana mu ranga powinna uzmysłwić uczestnikom rozpoczynanie czegoś ważnego, czegoś co może zdecydować o przyszłości zakładu. Powinno ono rodzić nadzieje na zmiany, prowokować na ten temat dyskusję w zakładzie itp.

Dalsze czynności tego etapu polegają na zidentyfikowaniu najważniejszych problemów zakładowych. Służy temu technika „burzy mózgów”, szeroko również wykorzystywana przy realizacji programu. W ramach przygotowań do burzy mózgów prowadzone są badania socjologiczne, mające z jednej strony na celu dokonanie szerszego rozeznania problemów zakładowych, z drugiej zaś uzyskanie wiarygodnych informacji na temat klimatu i stosunków międzyludzkich w zakładzie. Badania, prowadzone zwykle na próbie 30–40 osób, mają formę krótkich wywiadów. Na ich podstawie przygotowywany jest raport. Raport ten traktować można jako rodzaj „bilansu otwarcia”, do którego porównywane są rezultaty programu, przynajmniej te o charakterze społecznym.

We wspomnianej burzy mózgów uczestniczy ok. 15–20 osób, wytypowanych przez partnerów społecznych i stanowiących reprezentację wszystkich większych jednostek zakładu i grup pracowników. Doświadczenia wyniesione z realizowanych dotychczas programów pokazują, że zgłaszanych jest ok. 60–80 problemów. Identyfikacji najważniejszych uczestnicy burzy mózgów dokonują wykorzystując prostą technikę wyboru, polegającą na przydzielaniu im będącej do podziału określonej liczby punktów. Po podliczeniu punktów uzyskujemy ranking problemów z charakterystyczną czołówką złożoną z 4–6 problemów, które wyraźnie odbiegają od pozostałych. Są to potencjalne problemy do rozwiązania w pierwszej kolejności.

Zwykle wtedy powoływana jest tzw. Rada Porozumienia złożona z partnerów społecznych zakładu. W jej skład wchodzi takie osoby jak dyrektor (prezes), przewodniczący zakładowych organizacji związkowych, a także przewodniczący innych organizacji czy stowarzyszeń istniejących w zakładzie. W skład Rady wchodzi również przedstawiciel średniej kadry kierowniczej,

a także konsultant z zewnątrz. Decyzję o powołaniu Rady Porozumienia należy uznać za kluczową dla realizacji programu. Od tej pory Rada staje się najważniejszym organem podejmującym decyzje dotyczące programu. Wszyscy członkowie Rady posiadają jednakowe prawa i obowiązki. Oznacza to, że dyrektor godzi się na rezygnację ze swoich szczególnych uprawnień w zakładzie, przekazując je na rzecz pozostałych członków Rady. Członkowie ci, uczestnicząc na równych prawach w podejmowaniu decyzji w sprawach programu, godzą się jednocześnie na branie na siebie odpowiedzialności za te decyzje.

Dla sprawnej realizacji programu i wzmocnienia pozycji Rady jej członkowie podpisują zwykle tzw. porozumienie zakładowe. Jest to rodzaj deklaracji, w której zobowiązują się do wspólnej realizacji określonych celów. Cele te mogą mieć charakter ogólny (np. poprawa efektywności, podniesienie jakości, utrzymanie miejsc pracy) bądź szczegółowy z uwzględnieniem konkretnych celów. Porozumienie podpisują wszyscy członkowie Rady. Ma ono istotne znaczenie dla trwałości programu. Złożenie własnego podpisu bardziej wiąże członków Rady niż tylko ustna deklaracja. Doświadczenia pokazują, że rzadko udało się doprowadzić program do końca bez podpisania takiego porozumienia.

Powołanie Rady Porozumienia, określenie zakresu jej uprawnień i obowiązków, a także podpisanie porozumienia zakładowego kończy okres przygotowań do realizacji programu.

2.3. Proces realizacji programu

Przystępując do realizacji programu, Rada Porozumienia musi zdecydować o liczbie problemów, które będą rozwiązywane równolegle oraz o wyborze problemów do rozwiązywania w pierwszej kolejności. Są to kluczowe decyzje dla programu i ich podjęcie wymaga zwykle głębszych przemyśleń oraz konsultacji. Za punkt wyjścia przy dokonywaniu takiego wyboru przyjmowane są rezultaty burzy mózgów, które powinny trafić do wszystkich członków Rady, a także osób biorących w niej udział. Zwykle Rada decyduje o wyborze problemów spośród tych, które uzyskały największą liczbę punktów, chociaż zdarzają się odstępstwa od tej reguły. Rada posiada w tym zakresie pełną swobodę decyzji, stąd wyniki burzy mózgów mają jedynie jej pomagać w dokonywaniu wyboru. Przy wyborze problemów Rada powinna wziąć pod uwagę stopień trudności danego problemu. Jest to szczególnie ważne przy rozpoczynaniu programu, kiedy zespoły pracownicze nie dysponują jeszcze odpowiednim doświadczeniem. Powierzenie zespołom zbyt trudnych problemów może zdecydować o zaprzestaniu przez nich pracy.

Zwykle Rada wybiera 2–3 problemy, a następnie dokonuje selekcji członków zespołów do ich rozwiązywania. Są to zwykle zespoły interdyscyplinarne, złożone z 8–10 osób. Ich skład jest ściśle związany z konkretnymi problemami do rozwiązania. Skład zespołu powinien bowiem zezwalać na analizę danego problemu z różnych punktów widzenia. W skład zespołu może wchodzić również osoba (osoby) nie związana bezpośrednio z problemem, ale znana ze swojej kreatywności i niekonwencjonalnych pomysłów. Jej udział w pracach zespołu może się okazać bardzo przydatny. Udział w pracach zespołów może się odbywać jedynie na zasadach dobrowolności. Oznacza to, że można zapraszać poszczególne osoby do pracy w zespole, ale ich członkostwo powinno być uwarunkowane wyrażeniem na to zgody.

Przed rozpoczęciem pracy członkowie zespołów powinni uzyskać odpowiednią wiedzę z zakresu rozwiązywania problemów, przede wszystkim z zakresu technik i etapów rozwiązywania problemów. Organizowane są dla nich 2–3-dniowe szkolenia, nastawione głównie na praktyczne wykorzystanie tego rodzaju narzędzi w rozwiązywaniu problemów. Są to w dużej mierze treningi, dające członkom zespołów pogląd na temat ich przyszłej pracy. Wyniesiona z tych szkoleń wiedza praktyczna powinna przyczynić się do wzrostu efektywności pracy zespołów. W szkoleniach tych zwraca się szczególną uwagę na metodologię rozwiązywania problemów, na kolejne etapy w tym procesie, na niebezpieczeństwo związane z pomięciem poszczególnych etapów itp. Poszczególnym etapom podporządkowane zostały konkretne techniki rozwiązywania problemów. Mogą to być techniki do wykorzystania w ramach jednego etapu, jak np. techniki zbierania informacji czy niektóre techniki analizy problemu bądź techniki bardziej uniwersalne do wykorzystania w wielu etapach, np. technika burzy mózgów.

Realizacja programu powinna się odbywać według pewnego rytmu. Zespoły na swych cotygodniowych spotkaniach analizują zebrane informacje, poszukują możliwych rozwiązań oraz dokonują wyboru najlepszego rozwiązania. Propozycje takich rozwiązań przedstawiają przewodniczący zespołów na organizowanych raz w miesiącu posiedzeniach Rady Porozumienia. Propozycje te są przedmiotem dyskusji, w wyniku której Rada podejmuje decyzje albo o wdrożeniu proponowanego rozwiązania, jeśli uzna je za odpowiednie, albo o jego skierowaniu do dalszych prac, jeśli nie spełnia jej oczekiwań. Dotychczasowe doświadczenia wskazują na poważne traktowanie podejmowanych przez członków Rady decyzji. Taką opinię potwierdza częste kierowanie zgłaszanych propozycji rozwiązań do dalszych prac. Zaakceptowane propozycje kierowane są do odpowiednich służb zakładu celem ich realizacji.

2.4. Podsumowanie rezultatów programu

Podsumowania rezultatów programu oraz jego oceny dokonuje się zwykle na 2–3-dniowych wyjazdowych seminariach stanowiących integralną część realizowanego programu. W seminariach tych biorą udział, w miarę możliwości, wszyscy uczestnicy programu, a także inne osoby, których udział jest uzasadniony bądź pożądaný, tak ze względu na pełnione funkcje w zakładzie, jak i kontynuację programu. Chodzi tu głównie o szeroką reprezentację partnerów społecznych, którym seminarium powinno dostarczyć satysfakcji z osiągnięć programu. W czasie seminarium przewodniczący zespołów przedstawiają całościowe raporty ze swojej pracy. Raporty te mogą być uzupełniane przez członków zespołu. Seminarium jest szczególnie ważne dla tych ostatnich, bowiem rzadko kontaktują się oni z innymi uczestnikami programu czy kierownictwem zakładu. Podobne sprawozdanie powinien złożyć przedstawiciel Rady Porozumienia, zwracając szczególną uwagę na wykorzystanie zgłoszonych propozycji i rozwiązane dzięki programowi problemy.

Na zakończenie programu (bądź etapu programu w przypadku jego kontynuacji) powinny zostać przeprowadzone badania socjologiczne. Mogą to być zarówno badania ankietowe, jak i wywiady. Rezultaty tych badań przedstawione w formie raportu powinny być również przedmiotem dyskusji na seminarium. Jeśli cele programu miały charakter ekonomiczny, to niezbędna jest również analiza ekonomicznych rezultatów programu.

Zarówno prezentowane sprawozdania, jak i rezultaty badań powinny stanowić przedmiot dyskusji, wygłaszanych opinii bądź komentarzy. Tocząca się dyskusja powinna ogólnie dostarczyć podstaw do obiektywnej oceny rezultatów programu. Uczestnicy powinni również wyrazić pogląd na temat celowości kontynuacji programu. Zwykle wysoka ocena programu zachęca do jego kontynuacji, zaś porażka do jego zaniechania. Zdarza się jednak, że uczestnicy wysoko oceniają realizowany program i są za jego kontynuacją, ale na zmienionych zasadach. Zdarza się również, że nie najlepsze rezultaty programu prowokują jego uczestników do kontynuacji, szczególnie wtedy, gdy uświadomiono sobie zakres popełnionych błędów. Taka kontynuacja programu daje szansę na pozytywny jego rezultat w następnym etapie.

3. WKŁAD PRACOWNIKÓW W OPRACOWYWANIE STRATEGII ROZWOJU FIRMY

Udział pracowników w budowie strategii rozwoju firmy należy w Polsce do rzadkości, chociaż spotyka się go często w krajach na Zachodzie. Wykorzystywana jest tu metoda wspomnianej już „konferencji poszukiwawczej”, bardzo przydatnej przy realizacji procesów zmian. Termin ten pochodzi od „poszukiwania wspólnej przyszłości” (*a search for common future*). Twórcą

tej metody byli Fred i Merrelyn Emery, którzy zastosowali ją po raz pierwszy w Australii w latach pięćdziesiątych XX w.⁶ Metoda ta znalazła szerokie zastosowanie najpierw w Norwegii, a następnie w innych krajach skandynawskich i nie tylko.

Konferencja poszukiwawcza to metoda intensywnej pracy zespołowej wykorzystywana najczęściej do wypracowywania strategii zmian bądź procesu planowania zmian dla przedsiębiorstwa, instytucji, a także miasta czy regionu. Definiowana jest jako „systematyczny proces, w ramach którego jej uczestnicy określają swoje przyszłe potrzeby oraz strategie ich realizacji”⁷. Poszukiwania dotyczą więc ogólnie przyszłego rozwoju. Konferencja może ujawnić, że przyszłość jest bardziej atrakcyjna niż się dotychczas wydawało, względnie że jest ona zupełnie inna niż dotychczas oczekiwano. Konferencja może służyć do określenia strategicznych celów dla danego przedsiębiorstwa czy instytucji, regionu itp. Uczestnicy konferencji wykorzystują tu posiadane doświadczenia oraz własne oczekiwania co do przyszłego rozwoju.

Autorzy zwracają uwagę na trudności przy stosowaniu tej metody, nie posiada ona bowiem ściśle określonych zasad. Każdy z animatorów wykorzystujący tę metodę, praktycznie wypracowuje i stosuje własne procedury z tym związane, stąd mówić można o dużym stopniu jej indywidualizacji. Zdaniem Brokhauga⁸, nie ma dwóch identycznych konferencji poszukiwawczych. Każdą z nich należy planować od początku, uwzględniając specyfikę istniejących uwarunkowań, przygotowując odpowiednie materiały itp. Nie ma bowiem dwóch identycznych przedsiębiorstw czy instytucji, każda z nich posiada odmienne uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

W dalszych rozważaniach koncentrować się będziemy na wykorzystywaniu „konferencji poszukiwawczej” jako metody służącej wypracowywaniu strategii rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Sposób realizacji tej metody zależeć będzie od rozmiarów przedsiębiorstwa. Niżej prezentowana jej metodologia zalecana jest dla większych przedsiębiorstw tej grupy, np. zatrudniających powyżej 100 pracowników. Mniejsze przedsiębiorstwa mogą ją wykorzystywać stosując np. pewne uproszczenia.

⁶ Por. M. Emery, *Participative Design for Participative Democracy*, Centre for Continuing Education. The Australian National University, 1989.

⁷ O. N. Baburoglu, M. N. Garr, *Search Conference Methodology for Practitioners*, International Society for System Science, Edinburgh, Scotland, 1989.

⁸ I. K. Brokhaug, *The Search Conference: How To Inform Potential Participants About What To Expect*.

3.1. Założenia metodyczne

Z inicjatywą opracowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa występuje najczęściej jej kierownictwo, czasem z inspiracji innych partnerów społecznych. Zwykle po podjęciu decyzji o wykorzystaniu konferencji poszukiwawczej powoływany jest kilkusobowy zespół złożony z reprezentantów poszczególnych grup załogi oraz ważniejszych jednostek organizacyjnych firmy. W składzie zespołu znaleźć się powinni również inicjatorzy takiej konferencji. Do zadań zespołu należy przygotowanie konferencji poszukiwawczej oraz czuwanie nad jej przebiegiem. Wśród jego obowiązków wymienić należy m. in. przygotowanie harmonogramu prac związanych z opracowaniem strategii, przygotowanie niezbędnych materiałów (diagnoza firmy), wybór uczestników konferencji, ocena poszczególnych etapów konferencji oraz przygotowanie roboczej wersji strategii.

Konferencja poszukiwawcza powinna być w zasadzie prowadzona przez animatorów z zewnątrz (pracowników szkół wyższych, firm doradczych itp.). Animatorzy ci powinni również uczestniczyć w przygotowaniach do konferencji oraz w opracowywaniu szczegółowego jej programu. Animatorzy powinni pozostawać w bliskich kontaktach ze wspomnianym zespołem również w trakcie konferencji, konsultując z nim na bieżąco podejmowane decyzje. Wiele takich decyzji należy bowiem podejmować w trakcie konferencji, szczególnie w drugiej jej części, kiedy jej przebieg zależy w dużym stopniu od przebiegu i rezultatów wcześniejszych sesji. Niektóre z takich decyzji podejmowane są na sesjach plenarnych przy udziale wszystkich uczestników.

Udział animatorów jest konieczny zarówno ze względu na reprezentowaną przez nich w tym zakresie wiedzę, jak również ich zewnętrzny charakter. Taki ich charakter sprawia, że uczestnicy konferencji są bardziej otwarci w zgłaszaniu propozycji, podchodzą do diskutowanych problemów z większym zaangażowaniem, co przyczynia się do sukcesu konferencji. Znacznie trudniej to osiągnąć, jeśli przewodniczy jej któryś z członków kierownictwa.

Podstawowym warunkiem osiągnięcia zakładanych celów konferencji poszukiwawczej jest prawidłowy dobór jej uczestników. Decydują oni bowiem w zasadniczym stopniu o rezultatach konferencji. Od składu uczestników zależy poziom prowadzonych dyskusji, jakość zgłaszanych propozycji, a także gotowość do współdziałania przy wypracowywaniu strategii oraz przy jej realizacji. Dlatego też wspomniany zespół powinien poświęcić wiele uwagi kryteriom selekcji uczestników konferencji. Można ogólnie stwierdzić, że wśród uczestników konferencji mającej na celu wypracowanie strategii rozwoju firmy powinni się znaleźć:

- przedstawiciele wszystkich partnerów społecznych firmy (kierownictwa, związków zawodowych, innych organizacji itp.);

- przedstawiciele poszczególnych działów i służb przedsiębiorstwa;
- osoby z różnych poziomów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (średni poziom kierownictwa, dozór techniczny, pracownicy);
- osoby znane ze swej kreatywności, przedsiębiorczości (tzw. nieformalni liderzy);
- ponadto powinny to być osoby:
 - którym odpowiada praca z „zawiniętymi rękawami”, nie przywiązujące wagi do rangi i formalnego statusu;
 - uczestniczące w konferencji na zasadach dobrowolności, nie zaś na zasadach przymusu.

Dla powodzenia konferencji poszukiwawczej nie są bez znaczenia warunki, w jakich się ona odbywa, a także określone zasady organizacyjne. Konferencja poszukiwawcza nie jest zwykłą konferencją z wygłaszanymi referatami i przemówieniami. Jeśli jednak są one przewidywane w programie konferencji, to ich zakres powinien być ograniczony. Konferencja powinna się odbywać w znacznej odległości od miejsca zamieszkania uczestników, co powinno utrudnić ich kontakty z ich pracą czy domem. Nie powinni jej opuszczać na noc, nie powinni odbierać telefonów czy spotykać się z osobami spoza konferencji⁹.

Spotkać można różne opinie na temat czasu trwania konferencji czy liczby jej uczestników. Panuje natomiast zgoda, że obie te wielkości powinny być dostosowane do konkretnej sytuacji oraz do celów, jakie chcemy osiągnąć. Czas trwania konferencji określany jest najczęściej w przedziale od 1,5 do 3 dni¹⁰. Rzadko spotyka się konferencje dłuższe niż trzydniowe, niebyłoby często również konferencje jednodniowe¹¹.

Podobne rozbieżności spotkać można przy określaniu liczby uczestników konferencji. Nie chodzi tu o dokładne określenie takiej liczby, bowiem zależy ona od konkretnej sytuacji. Chodzi raczej o formułowane przez autorów optymalne ich rozmiary. Dla większości z nich najbardziej optymalne rozmiary takiej konferencji to 40–60 osób, chociaż spotkać można konferencje 25-osobowe i 80-osobowe. Ogólnie jednak autorzy ostrzegają przed organizowaniem zbyt licznych konferencji, nad którymi trudno zapanować. Konferencje zbyt małe natomiast mogą nie spełnić wiązanych z nimi oczekiwań.

⁹ Por. O. N. Baburoglu, M. A. Garr, *Search Conference...*

¹⁰ Por. M. Emery, *Training Search Conference Managers*, [w:] *Discovering Common Ground*, San Francisco 1993, s. 327.

¹¹ W zależności od zamierzonych celów konferencja taka może mieć charakter dwu-, a nawet trzyczęściowy. Dla przedsiębiorstwa bądź instytucji, gdzie jej uczestnicy wykazują szeroką znajomość dyskutowanych problemów, wystarczy zwykle jedna konferencja 2–3-dniowa. Poszukiwanie strategii dla dużego miasta, a jeszcze bardziej dla regionu wymaga dwóch, a nawet trzech takich spotkań.

Zasadniczym warunkiem powodzenia konferencji jest przygotowanie jej uczestników do procesu, w którym będą uczestniczyć. Powinni oni zostać poinformowani o założeniach tej metody, o celach, jakie się przed nimi stawia, o formach pracy na konferencji itp. Szczególnie ważne dla osiągnięcia stawianych sobie celów jest kreowanie pozytywnego nastawienia do tego rodzaju przedsięwzięcia. Uczestnicy powinni zostać włączeni w proces przygotowywania konferencji, np. poprzez zbieranie określonych materiałów czy informacji. Konferencja powinna się przede wszystkim koncentrować na przyszłości firmy, na jej możliwościach, nie zaś na jej problemach. Taki sposób przygotowywania procesów zmian wymaga interdyscyplinarnego podejścia oraz wielostronnej współpracy.

Konferencja poszukiwawcza powinna być postrzegana jako część demokratycznego procesu zmian w firmie. Powinien ją poprzedzać odpowiednio długi okres przygotowawczy, w czasie którego jej uczestnicy powinni poddać analizie istniejącą sytuację, a także zastanowić się nad możliwościami jej poprawy. Ważną rolę powinien tu odegrać wspomniany zespół, do którego obowiązków należeć winno opracowanie solidnej diagnozy przedsiębiorstwa. Dokument ten powinien przedstawiać nie tylko istniejącą sytuację, ale również występujące tendencje zmian. Diagnoza taka powinna mieć więc ogólnie charakter dynamiczny. Uczestnicy konferencji powinni otrzymać egzemplarz takiej diagnozy wraz z zaproszeniem na konferencję. Powinni się z nią zapoznać i odpowiednio się przygotować do konferencji. Nie powinni jednak przyjeżdżać z gotowymi rozwiązaniami, z nastawieniem ich forsowania czy obrony. Posiadane propozycje czy przemyślenia powinni zachować do ich przedstawienia w odpowiednim czasie i na ogólnych zasadach.

W ramach przygotowań do konferencji powinna być przeprowadzona analiza SWOT dla przedsiębiorstwa. Analizę taką należy prowadzić zarówno w przekroju uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W ramach uwarunkowań wewnętrznych należy wyróżnić siły (mocne strony) oraz słabości firmy. W ramach uwarunkowań zewnętrznych należy wyróżnić szanse i zagrożenia dla firmy. Analizę taką prowadzi zwykle wspomniany zespół poszerzony o innych przedstawicieli partnerów społecznych (15–20 osób). Analiza taka jest bardzo przydatna w dalszych pracach nad strategią. Traktowana jest również jako ważny element samej strategii.

3.2. Przebieg konferencji i jej podstawowe fazy

Podstawową formą aktywności na konferencji jest praca w różnego rodzaju zespołach, a następnie prezentacja dorobku tych zespołów na sesjach plenarnych i dyskusje plenarne. Rzadko jest tam miejsce na wykłady czy wystąpienia zaproszonych osób. Skład zespołów powinien się zmieniać w trakcie konferencji. Ogólnie wyróżnić można dwa rodzaje zespołów:

- zespoły homogeniczne bądź horyzontalne;
- zespoły heterogeniczne (interdyscyplinarne, mieszane).

W pierwszej fazie konferencji uczestnicy zwykle pracują w zespołach homogenicznych (osoby posiadające wspólne zainteresowania, związane z określonym problemem itp.). Z wielu względów, o których będzie dalej mowa, praca w tego rodzaju zespołach w początkowej fazie konferencji jest bardzo wskazana. Następnie powinny być powoływane zespoły heterogeniczne o zmiennym składzie.

W przebiegu konferencji wyróżnić można następujące fazy¹²:

- uzyskanie konsensusu co do diagnozy firmy;
- określenie zadań priorytetowych;
- wybór celów strategicznych;
- opracowanie programów działania.

Uzyskanie konsensusu co do diagnozy firmy. Konferencję rozpoczyna zwykle krótka sesja plenarna, w czasie której przedstawiane są cele i zadania konferencji oraz omawiana jest w sposób ogólny metoda realizacji zmian. Następnie uczestnicy pracują w grupach homogenicznych, które powinny ocenić w sposób obiektywny istniejącą sytuację dla danego obszaru działalności firmy, a także zidentyfikować przyczyny, które doprowadziły do jej zaistnienia. Zwykle wyodrębnia się 3–4 takie obszary. Podział ten rzadko pokrywa się z obszarami wyodrębnionymi we wspomnianej diagnozie, gdzie obszarów takich może być znacznie więcej. Wspomniane obszary powinny obejmować całość problematyki firmy.

Za takim rozpoczynaniem konferencji przemawia wielu powodów. Problematyka ta dotyczy istniejącej sytuacji w firmie, z uwzględnieniem zachodzących w ostatnich latach procesów zmian. Są to jednocześnie problemy znane uczestnikom. Zespoły powinny określić i ocenić istniejącą rzeczywistość na zasadzie konsensusu. Przy wypracowywaniu takich ocen zespoły powinny wykorzystać technikę „burzy mózgów”, która znajdzie również zastosowanie w następnych fazach konferencji. Tematyka ta doskonale nadaje się do rozpoczęcia konferencji. Należy mieć świadomość, że jest to pierwszy kontakt uczestników z tą metodą. Ta faza konferencji poszukiwawczej zdecydować może w zasadniczym stopniu o jej powodzeniu. Rezultaty pracy zespołów powinny być przedstawione na sesji plenarnej, w czasie której jej uczestnicy powinni mieć możliwość zadawania pytań oraz zabierania głosu w dyskusji.

Określenie zadań priorytetowych. Po krótkim podsumowaniu poprzedniej fazy konferencji przez animatorów, zespoły w dotychczasowym składzie powinny poszukiwać pożądaných kierunków zmian dla określonych ob-

¹² W literaturze spotkać można wiele różniących się od siebie podziałów konferencji na poszczególne fazy. Przedstawiony niżej podział oparty został na praktycznych doświadczeniach autora z organizacji takich konferencji.

szarów. Mogą one równocześnie pokazywać do czego doprowadzi kontynuacja dotychczasowej polityki (tzw. obraz pasywny). Przy wykorzystaniu techniki „burzy mózgów” zespoły powinny określić rodzaje działań priorytetowych dla swoich obszarów w okresie następnych kilku lat. Przy ich zgłaszaniu należy pomijać ograniczenia finansowe bądź rzeczowe. Powinna istnieć pełna swoboda w zgłaszaniu takich priorytetów. Rezultaty pracy zespołów powinny być przedstawione na sesji plenarnej i poddane dyskusji. Ta faza konferencji wymaga zwykle dalszych prac zarówno w zespołach homogenicznych, jak i heterogenicznych.

Tę fazę konferencji może zakończyć sformułowanie przez zespoły heterogeniczne możliwych priorytetów dla rozwoju firmy. Na podstawie przygotowanej wcześniej diagnozy oraz dorobku wcześniejszych sesji, których rezultaty powinny być dostarczone wszystkim uczestnikom konferencji, wspomniane zespoły powinny wyselekcjonować określoną liczę priorytetów dla firmy (np. 10). Heterogeniczność grup powinna umożliwić kompleksowe podejście przy formułowaniu takich priorytetów. Na podstawie prezentowanego na sesji plenarnej dorobku poszczególnych grup, powinna być wypracowana łączna lista priorytetów dla firmy. W ten sposób zostanie osiągnięty cel drugiej fazy konferencji poszukiwawczej. Pozwoli to na przejście do następnej fazy konferencji, a mianowicie do wyboru celów strategicznych.

Wybór celów strategicznych. Jest to bardzo ważna faza konferencji, sumująca dorobek poprzednich faz, jak i przygotowań do konferencji. Lista przygotowanych priorytetów, jak i rezultaty analizy SWOT stanowią istotną pomoc przy formułowaniu celów strategicznych. Zwykle niektóre ze zgłoszonych priorytetów zostają podniesione do rangi celów strategicznych, podczas gdy inne służyć będą realizacji tych celów. Liczba tych celów nie powinna być zbyt duża. Tylko wtedy istnieją realne szanse na ich realizację. Popelniane błędy przy opracowywaniu strategii polegają głównie na formułowaniu zbyt wielu celów strategicznych, nierzadko sumujących wszystkie potrzeby danej firmy. Liczba tych celów nie powinna przekraczać 2-4.

Na podstawie wspomnianego dorobku oraz przeprowadzonych konsultacji i zebranych materiałów, wspomniany zespół może sformułować wstępną listę celów. Stanowią one mogą punkt wyjścia do dyskusji nad celami strategicznymi, nie powinny jednak zamykać drogi dla zgłaszania innych propozycji w tym zakresie. Uczestnicy konferencji powinni mieć możliwość zarówno zgłaszania dodatkowych propozycji, jak i wypowiedzania się na temat zgłoszonych już propozycji. Wyboru celów strategicznych należy dokonać na podstawie przyjętych wcześniej kryteriów wyboru. Ocena proponowanych celów może być dokonana przez powołane w tym celu zespoły. Ostatecznego wyboru celów dokonują uczestnicy konferencji na sesji plenarnej. Wybór celów strategicznych kończy tę fazę konferencji.

Opracowanie programów działania. Po określeniu celów strategicznych uczestnicy konferencji powinni przystąpić do opracowania programów ich realizacji. Może temu służyć następna część konferencji poszukiwawczej. Może to być również osobna konferencja. W takim przypadku powinno wziąć w niej udział więcej osób. W gronie uczestników konferencji znaleźć się powinny również osoby kompetentne do przygotowania programów wdrażania wybranych wcześniej celów strategicznych. Uczestnicy konferencji powinni zostać podzieleni na zespoły w taki sposób, ażeby każdemu z celów strategicznych odpowiadał jeden zespół. Podział ten powinien być dokonany w dużej mierze na podstawie preferencji uczestników. Oznacza to, że w zespołach tych znajdą się osoby bezpośrednio bądź pośrednio związane z realizacją tych celów.

Zadaniem zespołów będzie w pierwszej kolejności określenie listy priorytetów służących do realizacji danego celu strategicznego. Zespoły powinny również określić, jakie programy działania należy opracować w ramach tych priorytetów oraz na jaki okres przewidywana będzie ich realizacja. Należy również wskazać osoby, które wezmą odpowiedzialność za ich realizację. W miarę możliwości zespoły powinny również określić niezbędne środki finansowe dla ich realizacji, a także możliwości pozyskania takich środków.

Rezultaty pracy poszczególnych zespołów powinny być prezentowane na sesji plenarnej i poddane dyskusji. Dyskusja plenarna służyć powinna również uzgodnieniom i koordynacji działań podejmowanych przy realizacji poszczególnych celów strategicznych. Dyskusja może ujawnić również potrzebę zmiany proponowanych priorytetów względnie ich przesunięcia między poszczególnymi celami strategicznymi. Do takich wniosków może prowadzić całościowe spojrzenie na strategię rozwoju firmy. Wypracowane w ten sposób propozycje należy traktować jako propozycje kierunkowe, wymagające dalszych prac i uzgodnień.

4. UWAGI KOŃCOWE

Przedstawione wyżej formy przedsiębiorczości pracowniczej znalazły szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach zachodnich. Stanowią one dowód na to, że pracodawcy coraz częściej sięgają do niewykorzystanego jeszcze potencjału pracowników. Czynią to przynajmniej z dwóch powodów. Powód pierwszy to taki, że potrzebują rzeczywistego wsparcia ze strony pracowników dla rozwiązywania pojawiających się problemów zakładowych. Powód drugi jest związany ze zmianą świadomości obu partnerów społecznych, którzy coraz częściej dostrzegają wspólnotę interesów w przedsiębiorstwie. Zdają

sobie bowiem sprawę, że bankructwo przedsiębiorstwa oznacza utratę pracy zarówno dla pracowników, jak i kierownictwa.

Obie z omawianych form mogą w znacznym stopniu przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Różnica między nimi polega jednak na tym, że udział pracowników w rozwiązywaniu problemów firmy może się odbywać w sposób ciągły, może przybierać również bardzo szeroki zakres. Prace przy budowie strategii odbywają się natomiast tylko okresowo. Dlatego też pierwsza z tych form może się okazać bardziej użyteczna w przedsiębiorstwie i należy mieć nadzieję, że coraz więcej małych i średnich polskich zakładów będzie sięgać po tego rodzaju rozwiązania.

Na uwagę zasługuje również druga z omówionych form. W prezentowanym wyżej procesie budowy strategii rozwoju firmy akcentuje się wspólny wysiłek załogi przedsiębiorstwa zarówno przy jej budowie, jak i przy jej realizacji. Proces ten – sprawiający wrażenie skomplikowanego – rzadko napotyka trudności. Jest to jednocześnie najlepszy jak dotychczas sposób na wykreowanie wspólnego celu dla całej załogi, a także uzyskanie consensusu co do sposobów jego realizacji. Uzyskane rezultaty powinny być traktowane jako wspólna własność i ona stanowić powinna gwarancję przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa. Konferencje poszukiwawcze stają się ważną płaszczyzną dla kreatywności i przedsiębiorczości pracowniczej. Zachęcające rezultaty takich konferencji sprawiły, że w niektórych krajach spotkały się one z poparciem rządu czy ogólnokrajowych organizacji¹³.

Obie prezentowane formy przedsiębiorczości pracowniczej pokazały, że coraz częściej dochodzi do ujawniania się wspólnoty interesów partnerów społecznych w przedsiębiorstwie. Jest to szczególnie istotne w okresach trudnych, kiedy kierownictwo i robotnicy, solidaryzując się w walce o utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku, godzą się na dodatkowy wysiłek czy wyrażają gotowość do podnoszenia kwalifikacji. Nie ulega natomiast wątpliwości, że im większy jest zakres takiego zaangażowania, tym większa odpowiedzialność partnerów społecznych za przedsiębiorstwo, a więc i większe szanse na rozwiązanie problemów przedsiębiorstwa.

¹³ Dotyczy to m. in. Szwecji, gdzie w latach osiemdziesiątych uruchomiono specjalny program rządowy, którym objęto 1500 głównie małych i średnich przedsiębiorstw. Organizowane w nich konferencje poszukiwawcze były współfinansowane przez rząd, organizacje pracodawców oraz związki zawodowe.

*Stanisław Rudolf***EMPLOYEE ENTREPRENEURSHIP IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**
(Summary)

Favourable effects yielded by development of small and medium-sized enterprises in the European Union's countries have caused that Poland also perceives in their development an opportunity for accelerating economic growth rate and solving many economic and social problems. Such expectations seem to be exaggerated due to different conditions prevailing in Poland in comparison with the EU countries. On the other hand, there can be expected the development of employee entrepreneurship in these enterprises.

The article describes the Polish experience connected with the implementation of processes involving employees in solving company problems. They produce both advantageous economic effects and pave the way for changing the way in which employees think about company problems. The author discusses also the contribution of employees to designing the strategy of company development by means of the so-called "search conference." It is a method of collective work applied when employees search for directions of future development and ways of accomplishing a planned goal.