

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 3 (163) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE”, wydawany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jest najstarszym w Polsce czasopismem z zakresu nauk o zarządzaniu. Kwartalnik publikuje artykuły dotyczące teorii organizacji i zarządzania oraz badań empirycznych z tej dyscypliny w języku polskim i angielskim.

Potwierdzeniem wysokiego poziomu naukowego kwartalnika jest najwyższa kategoria punktacji dla polskich czasopism naukowych przyznana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a wcześniej Komitet Badań Naukowych.

Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE” to niezwykle cenne kompendium wiedzy zarówno dla naukowców, jak i praktyków oraz menedżerów.

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

– cztery numery w języku polskim (124,80 zł po rabacie)

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

– w języku polskim, cena 1 egz. 39,00 zł

– w języku angielskim, cena 1 egz. 45,00 zł

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2012 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

Zapraszamy do zamieszczania reklam, ogłoszeń związanych z działalnością naukową, edukacyjną, szkoleniową, a także artykułów sponsorowanych.

Szczegóły dotyczące formatów reklam, sposobu ich przygotowania, a także cennik znajdują się na stronie internetowej OiK: www.sgh.waw.pl/oik/

KONTAKT

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl, oik@sgh.waw.pl

tel. (22) 564 98 37

adres do korespondencji:

Oficina Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 3 (163) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

Szymon Cyfert, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**

Janusz Czekał, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**

Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**

Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekał, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**

Wojciech Dyduch, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**

Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**

Jerzy Niemczyk, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**

Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**

Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**

Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**

Maciej Urbaniak, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania

& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości

lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci artykułów w tym numerze: Adela Barabasz, Halina Brdulak, Łucjan Czechowski, Halina Czubasiewicz, Krystyna Dziworska, Agnieszka Fornalczyk, Małgorzata Gableta, Stefan Lachiewicz, Marcin Mrozewski, Bartłomiej Nita, Zbigniew Pastuszak, Krzysztof Piontek, Waldemar Rogowski, Anna Skowronek-Mielczarek, Edyta Tabaszewska-Zajbert, Sławomir Winch, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: GEMMA

Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 330 egz.

Zamówienie 131/X/14

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki	
EWOLUCJA I DYFUZJA KONCEPCJI <i>PERFORMANCE MANAGEMENT</i>	11
THE EVOLUTION AND DIFFUSION OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE BUSINESS PRACTICE	23
Dariusz Siudak	
ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚĆ W KONTEKŚCIE MIGRACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW	25
IMPLICATIONS OF VALUE MIGRATION FOR VALUE – BASED MANAGEMENT	37
Jarosław Kaczmarek	
OCENA I KLASYFIKOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU STATYCZNO-DYNAMICZNYM STOPNIA ZAGROŻENIA FINANSOWEGO	39
THE ASSESSMENT AND CLASSIFICATION OF ENTERPRISES IN STATIC AND DYNAMIC DIMENSIONS OF CORPORATE INSOLVENCY THREATS	54
Jan Chadam	
SZANSE I OGRANICZENIA FINANSOWANIA INWESTYCJI W FORMULE PROJECT FINANCE (STUDIUM PRZYPADKU)	57
OPPORTUNITIES AND RESTRICTIONS IN <i>PROJECT FINANCE</i> (CASE STUDY)	68
Andrzej Kozina	
KONCEPCJA DWUWYMIAROWEJ OCENY KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH	69
THE CONCEPT OF TWO-DIMENSIONAL EVALUATION OF NEGOTIATION COMPETENCES	81
Przemysław Piasecki	
PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU DECYZJI A SATYSFAKCYJNA Z PRACY W MŚP – ANALIZA RELACJI Z WYKORZYSTANIEM MODELU AMO	83
EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND JOB SATISFACTION IN SMES – THE ANALYSIS WITH AMO MODEL USE	95
Wiesław Talik, Michał Wiechetek	
METODA DIAGNOZY POTENCJAŁU ZAWODOWEGO ABSOLWENTÓW STUDIÓW WYŻSZYCH: KWESTIONARIUSZ KIK-PZ	97
THE METHOD TO ASSESSING UNIVERSITY GRADUATES’ JOB POTENTIAL: KIK-PZ QUESTIONNAIRE	111

Dariusz Turek, Agnieszka Wojtczuk-Turek, Anna Horodecka	
WYBRANE DETERMINANTY WPŁYWU POCZUCIA SPRAWIEDLIWOŚCI NA POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI. BADANIA PORÓWNAWCZE – POLSKA I NOWA ZELANDIA	113
SELECTED DETERMINANTS OF THE IMPACT OF A SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ATTITUDES AND BEHAVIORS OF EMPLOYEES. COMPARATIVE STUDY BETWEEN POLAND AND NEW ZEALAND	140
Katarzyna Jasińska	
OGRANICZENIA REALIZACJI PROJEKTÓW W SEKTORZE ICT	141
LIMITATIONS OF PROJECT REALIZATION IN THE ICT SECTOR	159
RECENZJE I OMÓWIENIA	161
KONFERENCJE	175
OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA	179
BEZCENNA WIEDZA... TERAZ DO POBRANIA!	181
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA SGH	182
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	183

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Otoczenie, z perspektywy organizacji, jest postrzegane jako układ dynamicznych powiązań, w którym dochodzi do zawiązywania sojuszy i aliansów, tworzonych po to, by wykorzystać nadarzające się okazje. Owa dynamika zmian w otoczeniu powoduje, że pojęcia, które jeszcze niedawno były uznawane za „kanon czynników sukcesu” – zrównoważenie, stabilność i długookresowość – przechodzą do kategorii pojęć martwych, natomiast nowego znaczenia, jako zmienne opisujące procesy w globalnej gospodarce, nabierają pojęcia wirtualności i sieciowości.

Część badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu, konstruując nowe propozycje rozwiązań organizacyjnych, wskazuje na możliwość istnienia stanu, w którym organizacja nie posiadałaby wyraźnie określonych granic. Zwolennicy takiego podejścia dowodzą, że zdefiniowanie granic w nadmiernym stopniu usztywnia organizację, i tym samym uniemożliwia dyskontowanie korzyści wynikających z waloru elastyczności. Forsowanie takiego podejścia wynika z błędnego podejścia do natury granic. Każda organizacja powinna posiadać wyraźnie określone granice, którymi musi umieć zarządzać.

Na średniowiecznych mapach obszary, które leżały poza granicami poznania, oznaczano jako *hic sunt dracones*. Z perspektywy organizacji obszary, które znajdują się poza jej granicami, w sytuacji, w której granice nie zapewniają realizacji podstawowych funkcji, są przepełnione budzącymi strach i grozę „smokami”. Jeżeli granice te nie zostaną w prawidłowy sposób zdefiniowane przez zarządzających, to staną się nie tyle mechanizmami wymiany, ile ograniczeniami, które doprowadzą do „zapadnięcia się systemu zarządzania do wnętrza”, i w konsekwencji do sytuacji, w której „smoki” zniszczą podstawy przewagi konkurencyjnej. Znalezienie optimum pomiędzy redundancją zasobów i poziomem kosztów transakcyjnych, związane z ustaleniem granic i właściwym zdefiniowaniem funkcji granic, pozwala na „odepchnięcie” smoków od granic organizacji na bezpieczną odległość. Oczywiście, organizacja nigdy

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – prof. dr hab. Szymon Cyfert.

nie zdobędzie pełnej wiedzy o swoim otoczeniu, co oznacza że „smoki” są wieczne. Jednakże im większa będzie kontrola nad otoczeniem i im bardziej dokładnie będą określone granice, tym „smoki” w większym stopniu będą postaciami mitycznymi.

Artykuł Janusza Czekaia i Bernarda Ziębickiego stanowi interesujący głos w dyskusji nad ewolucją i dyfuzją koncepcji *Performance Management*. Autorzy, wskazując na wzrost zainteresowania zarządzania wynikami w praktyce gospodarczej, formułują spostrzeżenie o wykorzystywaniu uproszczonej formuły koncepcji, koncentrującej się w obecnej postaci na zagadnieniach operacyjnych. Zdaniem Autorów należy spodziewać się, że zakres stosowania *Performance Management* w praktyce gospodarczej, jako podejścia holistycznego, wykorzystującego narzędzia klasy *Business Intelligence* i *Business Performance Management*, systematycznie będzie się zwiększał.

Przyjęcie założenia o zagrożeniu związanym z wystąpieniem zjawiska luki wartości stanowi dla Dariusza Siudaka podstawę do sformułowania spostrzeżenia o istnieniu silnych dwustronnych relacji między decyzjami inwestycyjnymi i finansowymi a stopniem i kierunkami migracji wartości przedsiębiorstwa. Zdaniem Autora jedynie konsekwentna realizacja celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w długim horyzoncie stanowi sposób na uniknięcie negatywnego skutku odpływającej wartości.

U podstaw opracowania Jarosława Kaczmarka leży założenie o wpływie dysfunkcjonalności gospodarki na wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwach. Założenie to skłania Autora do przeprowadzenia postępowania badawczego nad stopniem zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw, pozwalającego na weryfikację hipotezy, że estymowana miara stopnia zagrożenia jest podstawą ilościowej jego oceny w ujęciu statycznym i dynamicznym oraz umożliwia porównywanie, porządkowanie i klasyfikowanie przedsiębiorstw w ramach różnych ich grup względem wzorca branżowego.

Jan Chadam podejmuje próbę zarysowania szans i ograniczeń pojawiających się w procesach organizacji finansowania dużych projektów inwestycyjnych, szczególnie w obszarze infrastruktury. Autor, omawiając studium przypadku organizacji finansowania budowy terminalu do odbioru LNG, podkreśla wysoki poziom złożoności i kosztochłonności *project finance*, eksponuje jednocześnie korzyści wynikające z realizacji tego typu przedsięwzięć – wysoki poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału właścicielom oraz profesjonalne przygotowanie i prowadzenie projektu.

Andrzej Kozina formułuje tezę o istnieniu luki poznawczej w obszarze oceny kompetencji negocjacyjnych pracowników. Spostrzeżenie to stanowi dla Niego podstawę do zaprezentowania autorskiej propozycji dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych. Autor, omawiając walory kompleksowości i uniwersalności proponowanego narzędzia, wskazuje na konieczność wzbogacenia i uściślenia kryteriów oceny, doskonalenia ich pomiaru oraz poszerzenia zestawu technik szczegółowych.

Przemysław Piasecki analizuje zagrożenie wpływu partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy w małych firmach oraz podejmuje próbę oceny możliwości wykorzystania modelu *Ability–Motivation–Opportunity*. Zdaniem Autora celu skutecznego wdrażania pracowników w proces podejmowania decyzji należy dokonywać oceny łącznego efektu oddziaływania ich zdolności, motywacji i możliwości.

Wskazując na wzrost znaczenia kompetencji miękkich, Wiesław Talik i Michał Wiechetek omawiają autorską metodę diagnozy potencjału zawodowego absolwentów studiów wyższych. Zaproponowany przez Nich Kwestionariusz Istotnych Kompetencji w Poszukiwaniu Zatrudnienia pozwala na przeprowadzenie diagnozy pożądanych przez pracodawców 10 kompetencji miękkich oraz 4 kompetencji specyficznych, związanych z poszukiwaniem pracy przez absolwentów studiów wyższych. Dokonując weryfikacji metody, Autorzy wskazują na jej uniwersalny charakter.

Dariusz Turek, Agnieszka Wojtczuk-Turek i Anna Horodecka omawiają wyniki badań nad wpływem poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników w polskich i nowozelandzkich organizacjach. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Im na wyprowadzenie interesujących konkluzji wskazujących, iż subiektywna ocena sprawiedliwości organizacyjnej, niezależnie od wpływu kultury, jest istotnym czynnikiem determinującym postawy i zachowania pracowników.

Katarzyna Jasińska zwraca uwagę na zjawisko niepowodzeń projektowych w sektorze ICT. Autorka, opierając się na wynikach przeprowadzonych badań, podejmuje próbę identyfikacji głównych ograniczeń realizacji projektów w sektorze ICT, określenia częstotliwości występowania tychże błędów oraz wskazania szczegółowych problemów związanych z zarządzaniem projektami w realizacji projektów w polskim sektorze ICT.

Życzę przyjemnej lektury!
Szymon Cyfert

EWOLUCJA I DYFUZJA KONCEPCJI *PERFORMANCE MANAGEMENT*

Wprowadzenie

Performance Management stanowi jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania w ostatnim dwudziestoleciu. W anglosaskich źródłach literaturowych hasło to występuje już od wielu lat. Koncepcja ta coraz częściej jest również przedmiotem publikacji w krajowej literaturze. *Performance Management* najczęściej jest łączone z zarządzaniem finansowym, zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także w ostatnim czasie z najnowszymi rozwiązaniami w zakresie wspomagania decyzji biznesowych, wykorzystującymi zaawansowane technologie informatyczne, określane ogólnie jako *Business Intelligence*. Wspólną cechą omawianej koncepcji we wszystkich wymienionych obszarach, wskazującą zarazem jej ogólną istotę, jest zarządzanie na podstawie monitorowania wyników.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji i dyfuzji w praktyce gospodarczej omawianej koncepcji. Analizę dyfuzji *Performance Management* poprowadzono na podstawie wyników badań wtórnych, dotyczących zakresu pomiaru i zarządzania wynikami w organizacjach w: Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Japonii i Australii, oraz badań własnych, dotyczących przedsiębiorstw działających w Polsce.

1. Istota i geneza *Performance Management*

Termin *Performance Management* jest tłumaczony na język polski bardzo różnie, jako: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie dokonaniem. Najczęściej

* **Prof. dr hab. Janusz Czekaj** – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** **Dr Bernard Ziębicki** – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

występuje jako zarządzanie efektywnością lub dokonaniem. Problem z tłumaczeniem określenia *Performance Management* w dużej mierze wynika z wieloznaczności kluczowego słowa w analizowanym zwrocie – *performance*. Według słownika angielsko-polskiego *performance* oznacza m.in.: wykonanie, spełnienie, osiągnięcie, dokonanie, wywiązanie się, a także czyn, wyczyn, przedstawienie [9, s. 509]. Również w języku angielskim termin ten ma bardzo wiele znaczeń i jego użycie w odniesieniu do zarządzania często jest różnie interpretowane [2, s. 267]. Najczęściej jest on rozumiany jako osiągnięte wyniki, czyli osiągnięcia pracowników, zespołów lub organizacji jako całości. Zdaniem J.S. Kanégo takie rozumienie omawianego pojęcia wiąże się jednak z dość dużym uproszczeniem. Wyniki w ramach organizacji mogą przybierać różne postaci i być następstwem różnych czynników [6, s. 12]. Z tego względu termin ten w odniesieniu do organizacji powinien być zawsze rozpatrywany w powiązaniu z jej celami, satysfakcją interesariuszy oraz kondycją ekonomiczną [4, s. 462].

Tłumaczeniem najlepiej oddającym istotę hasła *Performance Management* jest: zarządzanie wynikami, będące pewnego rodzaju skrótem myślowym, który należy rozumieć jako: zarządzanie działalnością oparte na ocenie osiągniętych wyników.

Jak podaje M. Armstrong, określenie *Performance Management* po raz pierwszy oficjalnie zostało użyte w latach 70. XX wieku przez dwóch badaczy z Harvardu – M. Beera i R.A. Ruha [1, s. 435]. Odnosiło się ono do nowego podejścia do zarządzania wydajnością, będącego próbą integracji zarządzania przez cele, ocen pracowników i wynagradzania na podstawie wyników. Zaproponowane podejście, które po raz pierwszy zostało wdrożone w zakładach Corning Glass Works, miało na celu wzmocnienie powiązania między celami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym [3, s. 59–66]. Należy jednak podkreślić, iż stosowanie omawianego podejścia w tym czasie nie miało charakteru systemowego. W dalszym ciągu było ono bardziej narzędziem służb personalnych niż rozwiązaniem wyznaczającym nowy sposób zarządzania całą organizacją.

Współcześnie *Performance Management* jest również hasłem odnoszonym do zarządzania wynikami na poziomie całej organizacji. Zasadniczy rozwój tego ujęcia miał miejsce na początku lat 90. XX wieku i był związany z krytyką wcześniejszego podejścia do oceny wyników. Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, wzrost dynamiki otoczenia, zmniejszanie poziomu kontroli państwowej, globalizacja, rozwój rynków finansowych, zwiększenie popytu na kapitał ukazały niską skuteczność stosowanych wówczas metod oceny. Przełomem w tym względzie było opracowanie w 1990 roku koncepcji zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*), będącej narzędziem umożliwiającym wielowymiarowy pomiar i analizę osiągnięć przedsiębiorstwa [7].

Rozwojowi *Performance Management*, jako holistycznemu podejściu do zarządzania organizacją, sprzyjały również coraz bardziej zaawansowane narzędzia wspomaganie decyzji umożliwiające gromadzenie i przetwarzanie różnorodnych danych.

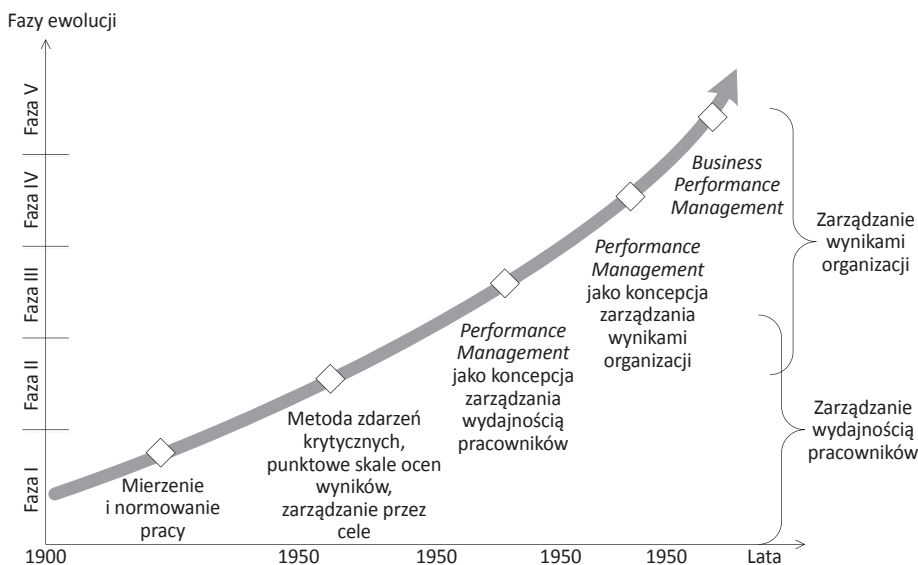
W szczególności stworzenie pod koniec lat 90 XX wieku hurtowni danych oraz narzędzi analitycznych, określanych mianem *Business Intelligence*, przyczyniło się do zwiększenia sprawności procesów zarządzania wynikami w przedsiębiorstwach [10].

2. Ewolucja *Performance Management*

W ewolucji *Performance Management* można wyróżnić pięć głównych faz (rysunek 1). Pierwsza faza dotyczy okresu od początku rozwoju zarządzania do lat 50. XX wieku. Okres ten jest związany z ocenami wydajności, jako elementem systemu planowania i rozliczania pracy. Oceny te dotyczyły przede wszystkim indywidualnej wydajności i były pochodną rozwoju systemów wywodzących się z klasycznego nurtu zarządzania. Stosowane wówczas mechanizmy oceny często były mało przejrzyste dla pracowników. W niewielkim zakresie było wykorzystywane również sprzężenie zwrotne oraz komunikowanie wyników prowadzonych ocen.

W latach 50 i 60. XX wieku nastąpił rozwój narzędzi oceny wyników pracowników. Powstały wówczas metody, takie jak: metoda zdarzeń krytycznych, zarządzanie przez cele, punktowe skale ocen. Wraz z rozwojem narzędzi oceny nastąpiła również zmiana podejścia do oceny. Zaczęto stosować mechanizmy sprzężenia zwrotnego oraz komunikowania wyników. Przyczyniło się to do zwiększenia skuteczności prowadzonej oceny. Zmiany te można uznać za kolejną fazę w ewolucji *Performance Management*.

Rysunek 1. Ewolucja *Performance Management* w praktyce gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Zasadnicza zmiana w zakresie podejścia do oceny wyników nastąpiła jednak dopiero w latach 70 XX wieku. Polegała ona na podjęciu próby zastąpienia oceny wyników zarządzaniem wynikami. Jak zostało wcześniej wspomniane, po raz pierwszy wówczas użyto oficjalnie określenia *Performance Management*. Zmiany te polegały na integracji różnych narzędzi związanych z oceną i oddziaływaniem na wyniki uzyskiwane przez pracowników w postaci spójnego systemu. Obejmował on nie tylko ocenę wyników, lecz także planowanie i stosowanie różnych form motywowania pracowników. Rozwiązania stosowane w tym zakresie stopniowo były rozwijane.

Kolejna faza ewolucji *Performance Management* obejmuje lata 90 XX wieku. Na okres ten przypada rozwój podejścia do zarządzania całą organizacją, nie tylko pracownikami, opartego na ocenie wyników. Rozwój tej orientacji był wynikiem narastającej krytyki dotychczasowego podejścia do oceny efektywności organizacji. Podejście to cechowała dominacja krótkookresowej oceny w układzie wyników finansowych. Model taki coraz częściej okazywał się nieskuteczny. Przełomem było opracowanie w 1990 roku zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*), która obecnie jest traktowana jako główne narzędzie *Performance Management*. Na lata 90 XX wieku przypada również dalszy rozwój *Performance Management* w zarządzaniu wydajnością pracowników. W tym wymiarze nastąpiła integracja omawianej koncepcji z zarządzaniem kompetencjami pracowniczymi.

Ostatnia faza rozwoju *Performance Management* przypada na pierwszą dekadę XXI wieku. W tym okresie następował rozwój omawianej koncepcji jako zintegrowanego, holistycznego podejścia do zarządzania organizacją. Jednocześnie miał miejsce rozwój i coraz szersze stosowanie zaawansowanych narzędzi informatycznych klasy *Business Intelligence* oraz *Business Performance Management*, ułatwiających gromadzenie i przetwarzanie danych, w ramach systemów *Performance Management*.

3. Dyfuzja *Performance Management* w praktyce gospodarczej

W 2007 roku zespół składający się z pracowników firmy Oracle oraz naukowców z pięciu zachodnich uniwersytetów: Cranfield University z Bradford (Wielka Brytania), The Ohio State University (Stany Zjednoczone), Pekin University (Chiny), Waseda University (Japonia) i Macquaire University (Australia) przeprowadził badania dotyczące stosowania pomiaru i zarządzania wynikami w praktyce współczesnych organizacji. Pracami zespołu kierował A. Neely z Cranfield University. Celem badań było ustalenie zakresu stosowania oraz poziomu rozwiązań związanych z pomiarem wyników. Jak podkreślono w raporcie, badania te zostały przeprowadzone 15 lat po opublikowaniu słynnego artykułu R.G. Ecclesa pt. *Manifesto Performance Management*, zapowiadającego rewolucję w podejściu do oceny wyników, jaka miała nastąpić

w ciągu kolejnych 5 lat [5]. Próba badawcza obejmowała 5606 organizacji. Metodą badawczą było ankietowanie. Zwrot ankiet otrzymano od 633 organizacji z pięciu krajów: Wielkiej Brytanii (221 organizacji), Stanów Zjednoczonych (123), Japonii (103), Chin (99) i Australii (87). Organizacje te należały do wszystkich sektorów gospodarki oraz prowadziły różne rodzaje działalności. Największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne (23,5%).

Badania doprowadziły do następujących wniosków [8]:

- w ocenie wyników dominuje orientacja operacyjna, a nie strategiczna;
- do pomiaru wyników nadal najczęściej wykorzystuje się mierniki finansowe;
- użytkownikami rezultatów oceny wyników są menedżerowie wyższego szczebla;
- wykorzystywana jest zbyt mała infrastruktura informatyczna, wspomagająca oceny wyników;
- występuje niski poziom świadomości korzyści wynikających z *Performance Management*.

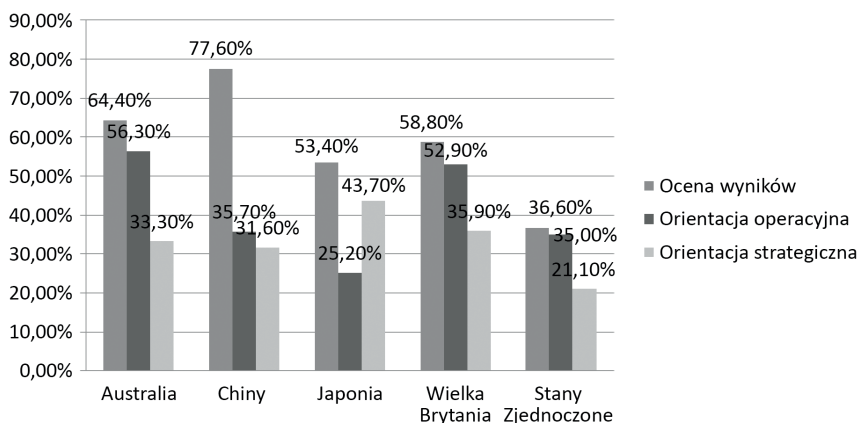
Ocena wyników, jako element procesu zarządzania, była stosowana w większości badanych organizacji. Najczęściej była wykorzystywana ona przez organizacje z Chin (77,6%) i Australii (64,4%). Na nieco niższym poziomie stosowanie oceny wyników miało miejsce w Wielkiej Brytanii (58,8%) oraz Japonii (53,4%). Najrzadziej stosowano omawiane podejście w Stanach Zjednoczonych (36,6%). Badania wykazały również, że we wszystkich krajach, poza Japonią, dominowała perspektywa operacyjna oceny wyników. Najczęściej wskazywano taką orientację w organizacjach australijskich (56,3%) i brytyjskich (52,9%). Perspektywa ta dominowała również w organizacjach amerykańskich. Odsetek wskazań w Stanach Zjednoczonych wyniósł 35%, jednak biorąc pod uwagę, że ogólnie stosowanie oceny wyników zadeklarowało w tym przypadku zaledwie 36,6% organizacji, należy uznać, że właśnie ta orientacja była główną. Jedynie w Japonii wskazano częściej stosowanie orientacji strategicznej 43,7%. Perspektywę operacyjną zadeklarowało w tym przypadku jedynie 25,2% organizacji (por. rysunek 2).

Ponad połowa respondentów we wszystkich krajach zadeklarowała prowadzenie pomiarów z wykorzystaniem mierników finansowych. Natomiast wśród mierników niefinansowych najczęściej były stosowane tradycyjne, związane z oceną klientów i pracowników. Dominowała również perspektywa wewnętrzna oceny.

Badania wykazały, że ocena wyników nadal powszechnie jest postrzegana jako proces odgórny. Głównymi użytkownikami rezultatów tych ocen są zarządy oraz menedżerowie wyższego szczebla. Takie postrzeganie procesu oceny wyników dominowało we wszystkich badanych krajach, z wyjątkiem Japonii. W tym przypadku rezultaty oceny wyników najczęściej były wykorzystywane na poziomie kierowników średniego szczebla oraz zespołów roboczych. Wynika to w dużej mierze ze specyfiki japońskiego podejścia do zarządzania, opartego na partycypacji, wysokim poziomie

autonomii zespołowej oraz filozofii Kaizen w doskonaleniu organizacji. Ograniczanie wykorzystywania oceny wyników do poziomu menedżerskiego przekłada się na niski poziom zaufania podstawowych pracowników do tego typu rozwiązań.

Rysunek 2. Wyniki badań w zakresie oceny wyników w przedsiębiorstwach w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo



Źródło: [8, s. 6].

Badania wykazały również ogólnie niski poziom infrastruktury informatycznej w zakresie oceny wyników. Zidentyfikowane w tym względzie problemy dotyczyły trzech aspektów:

- niskiej wiarygodności danych;
- ograniczonego wykorzystania zaawansowanych technologii informatycznych;
- trudności w integracji różnych systemów w organizacji, związanych oceną wyników.

Ponad 40% respondentów uważa, że gromadzone dane dla celów oceny wyników są mało wiarygodne. Wynika to z dwóch przyczyn: niewłaściwego doboru mierników oraz rozwiązań technicznych i organizacyjnych w zakresie gromadzenia danych. Nadal najczęściej stosowanym rozwiązaniem wspomagającym gromadzenie i przetwarzaniem danych w tym zakresie są arkusze kalkulacyjne. Ogranicza to również możliwości integracji różnych systemów związanych z oceną wyników, jak np.: CRM, systemy planowania i budżetowania, systemy analiz finansowych i raportowania, systemy wspomagające zarządzanie projektami, systemy wynagradzania.

Zdaniem autorów powoływanych badań głównym czynnikiem ograniczającym stosowanie oceny wyników w praktyce gospodarczej jest niski poziom świadomości korzyści wynikających ze stosowania omawianego podejścia w postaci holistycznego, integrującego różne systemy zarządzania w organizacji, procesu *Performance*

Management. Sytuacja ta w dużej mierze jest powodowana niedostateczną wiedzą na temat samej koncepcji *Performance Management* w praktyce gospodarczej [8, s. 9].

Ocena procesu dyfuzji *Performance Management* w praktyce polskich organizacji została przeprowadzona na podstawie wyników badań własnych autorów artykułu. Podjęte w tym zakresie badania miały na celu, podobnie jak w przypadku wyżej opisanych, identyfikację zakresu oraz poziomu rozwiązań związanych ze stosowaniem oceny i zarządzania wynikami w polskich przedsiębiorstwach.

Obecnie zakończono etap pilotażowy badań, który objął 61 przedsiębiorstw, zróżnicowanych pod względem dwóch cech: własności kapitału oraz wielkości. Dobór grupy pilotażowej był celowy. Badaniem objęto 26 przedsiębiorstw z większościovym udziałem kapitału zagranicznego, z czego 16 – to duże przedsiębiorstwa a 10 – to małe i średnie, oraz 35 przedsiębiorstw z większościovym kapitałem krajowym, z czego 14 to duże przedsiębiorstwa, natomiast 21 to małe i średnie. Wszystkie badane przedsiębiorstwa działają na terenie Polski. Zakłada się, że docelowa próba badawcza będzie liczyć 4000 przedsiębiorstw. Analiza korelacyjna natomiast dotyczyła, poza wyżej wymienionymi, aspektów, takich jak: wiek organizacji, rodzaj działalności (sektor) oraz forma organizacyjno-prawna. Badania przeprowadzono od lipca do października 2013 roku.

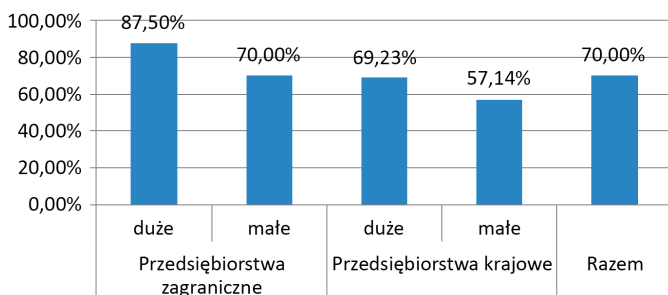
W badaniach ograniczono się jedynie do przedsiębiorstw. Wynika to z przyjęcia założenia, iż w Polsce występują znaczące różnice między poziomem wykorzystania oceny wyników w zarządzaniu, między przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi lub non profit, co uzasadnia konieczność prowadzenia odrębnych badań w tych obszarach.

Metodą badawczą było ankietowanie. W badaniu zapewniono warunki anonimowości. Badanie dotyczyło następujących problemów: zakresu i obszarów stosowania oceny wyników; dominującej perspektywy oceny: operacyjnej czy strategicznej; zakresu wykorzystania rezultatów oceny; charakteru oceny (holistyczna czy rozproszona); stosowanych mierników i metod oceny oraz technologii gromadzenia i przetwarzania danych w tym zakresie.

Większość przedsiębiorstw (70%) z badanej próbki potwierdziło, że stosuje ocenę wyników jako element procesu zarządzania. Największą grupę wśród nich stanowiły duże przedsiębiorstwa zagraniczne (87,50%). Nieco rzadziej ocenę wyników stosowały małe i średnie przedsiębiorstwa zagraniczne (70%) oraz duże krajowe (z dominującym udziałem kapitału krajowego) (69,23%). Najrzadziej ocenę wyników wykorzystywały małe i średnie przedsiębiorstwa krajowe (57,14%) – por. rysunek 3.

Ocena wyników w badanej próbce przedsiębiorstw najczęściej była związana z zarządzaniem finansami (łącznie 92,86%) oraz zarządzaniem działalnością operacyjną w produkcji lub usługach (80,95%). W ponad połowie przypadków dotyczyła ona również zarządzania wydajnością pracowników (57,14%). Najrzadziej natomiast związana była ona z planowaniem strategicznym (28,57%) – por. tabela 2.

Rysunek 3. Stosowanie oceny wyników w zarządzaniu w przedsiębiorstwach w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

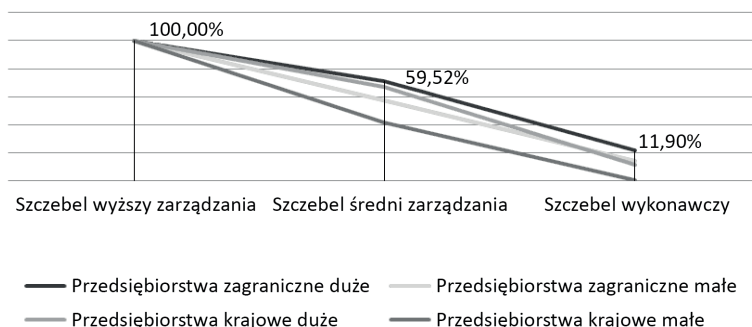
Tabela 1. Obszary stosowania oceny wyników

Obszary stosowania oceny wyników	Przedsiębiorstwa zagraniczne		Przedsiębiorstwa krajowe		Razem
	duże	małe	duże	małe	
Zarządzanie wydajnością pracowników	64,29%	42,86%	55,56%	58,33%	57,14%
Zarządzanie sprzedażą	50,00%	28,57%	55,56%	33,33%	42,86%
Planowanie strategiczne	35,71%	28,57%	33,33%	16,67%	28,57%
Zarządzanie finansami	92,86%	100,00%	100,00%	83,33%	92,86%
Zarządzanie działalnością operacyjną w produkcji lub usługach	78,57%	71,43%	88,89%	83,33%	80,95%

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie wyników w przedsiębiorstwach z badanej próbki dominowała perspektywa operacyjna (71,4%). Jedynie 28,6% przedsiębiorstw wykorzystywało ocenę wyników do monitorowania realizacji strategii oraz tworzenia kolejnych planów długookresowych. Konsekwencją tej sytuacji jest również częste ograniczenie korzystania z wyników oceny tylko do poziomu zarządów oraz wyższych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach. Oceny te były wykorzystywane przez średni szczebel zarządzania w 59,52% przedsiębiorstw, a na poziomie wykonawczym tylko w 11,90% badanych przypadków (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Zakres wykorzystania rezultatów oceny

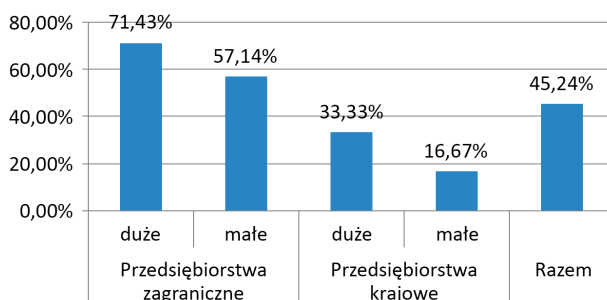


Źródło: opracowanie własne.

W przypadku 83% badanych przedsiębiorstw ocena przyjmuje charakter rozproszony, związany z oceną poszczególnych funkcji lub częściowych obszarów wyników. Holistyczny charakter oceny wyników, związany z wdrażaniem współczesnego ujęcia *Performance Management*, wskazało jedynie 17% respondentów.

Do oceny wyników z reguły są stosowane mierniki o charakterze finansowym. Średnio tylko 45,24% badanej próbki w ogóle wykorzystuje mierniki niefinansowe. Najwięcej w grupie dużych zagranicznych (71,43%) i najmniej w grupie małych i średnich krajowych przedsiębiorstw (16,24%) – por. tabela 2.

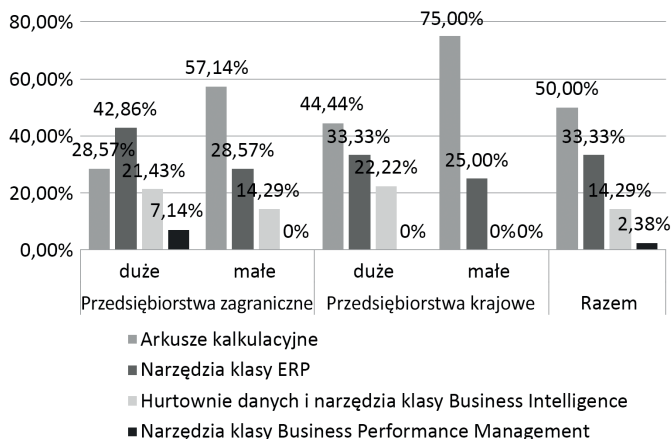
Rysunek 5. Przedsiębiorstwa stosujące mierniki niefinansowe w ocenie wyników



Źródło: opracowanie własne.

Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi wspomagających ocenę wyników dominowały arkusze kalkulacyjne. Średnio ponad połowa badanych przedsiębiorstw korzystała z tego typu narzędzi. Na drugim miejscu znalazły się narzędzia klasy ERP. Z tego typu rozwiązań korzystało średnio 33,33% badanych. Najrzadziej korzystano z narzędzi klasy *Business Intelligence* oraz *Business Performance Management* (por. rysunek 6).

Rysunek 6. Wykorzystanie technologii wspomagającej gromadzenie i przetwarzanie danych w ramach oceny wyników



Źródło: opracowanie własne.

W niewielkim zakresie wykorzystywano również metody szczegółowe *Performance Management*. Najczęściej była stosowana zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*). Stosowało ją średnio 21,43% przedsiębiorstw. Na drugim miejscu znalazła się ABC (*Activity Based Costing*). Korzystało z tej metody średnio 16,67% przedsiębiorstw (por. tabela 2).

Tabela 2. Stosowanie metod wspomagających *Performance Management*

Metody	Przedsiębiorstwa zagraniczne		Przedsiębiorstwa krajowe		Razem
	duże	małe	duże	małe	
<i>Balanced Scorecard</i>	28,57%	28,57%	22,22%	8,33%	21,43%
Metoda Six Sigma	14,29%	0%	0%	0%	4,76%
Model EFQM	7,14%	0%	0%	0%	2,38%
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	28,57%	0%	0%	0%	9,52%
ABC (<i>Activity Based Costing</i>)	28,57%	14,29%	22,22%	0%	16,67%
Teoria ograniczeń	7,14%	0%	0%	0%	2,38%

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania pilotażowe przedsiębiorstw działających w Polsce w znacznym stopniu potwierdziły ogólnoswiatowe tendencje w zakresie dyfuzji *Performance Management* w praktyce gospodarczej. W świetle przeprowadzonych badań, jako dominujące cechy aktualnego poziomu rozwiązań w tym zakresie, można wskazać:

- częste stosowanie oceny wyników w praktyce gospodarczej, jako elementu procesu zarządzania;
- rozproszony charakter oceny;
- dominację perspektywy operacyjnej oceny;
- stosowanie do oceny wyników głównie mierników finansowych;
- stosowanie oceny wyników najczęściej w ramach zarządzania finansowego oraz zarządzania działalnością operacyjną w produkcji lub usługach;
- wykorzystywanie rezultatów oceny głównie przez kierowników najwyższego szczebla zarządzania;
- wspomaganie oceny najczęściej przez korzystanie z arkuszy kalkulacyjnych oraz narzędzi klasy ERP;
- stosowanie w ramach *Performance Management* najczęściej zrównoważonej karty wyników oraz ABC (*Activity Based Costing*).

Na podstawie przedstawionej charakterystyki można stwierdzić, że koncepcja *Performance Management* nadal znajduje się w fazie początkowej upowszechniania w praktyce gospodarczej. Dostyc powszechnie jest już stosowany pomiar wyników, jako element procesu zarządzania. Działania w tym zakresie z reguły mają jednak rozproszony, operacyjny charakter. Najczęściej są również wykorzystywane w tym celu tradycyjne mierniki finansowe związane z analizą finansową. W niewielkim stopniu ma miejsce wykorzystywanie zaawansowanych narzędzi informatycznych, umożliwiających gromadzenie i przetwarzanie danych.

Podsumowanie

Performance Management stanowi koncepcję, której rozwój następuje praktycznie od początków naukowego zarządzania. Można wskazać 5 charakterystycznych faz ewolucji tej koncepcji. Początkowe fazy były związane z zarządzaniem wydajnością pracowników. Współcześnie *Performance Management* przyjmuje postać zintegrowanego podejścia do zarządzania całą organizacją. Takie ujęcie omawianej koncepcji jest rozwijane od początku lat 90. XX wieku. Zmiana, jaka wówczas nastąpiła, była wynikiem kryzysu wcześniejszych systemów oceny wyników organizacji, ograniczających się głównie do krótkookresowej perspektywy finansowej. Do rozwoju holistycznego ujęcia *Performance Management* przyczyniają się coraz bardziej zaawansowane systemy wspomaganie decyzji. Najnowszymi rozwiązaniami w tym względzie są systemy klasy *Business Intelligence* i *Business Performance Management*.

Obecnie w praktyce gospodarczej ma miejsce szerokie stosowanie zarządzania wynikami. Poziom działań w tym względzie nadal jednak w większości przypadków przyjmuje uproszczoną postać. Najczęściej ma on charakter rozproszony, odnoszący się do poszczególnych funkcji lub kluczowych obszarów wyników. Dominuje

perspektywa operacyjna. Głównymi użytkownikami pomiarów wyników są menedżerowie najwyższego szczebla. W ocenie najczęściej są stosowane mierniki finansowe. Rzadko wykorzystywane są narzędzia klasy *Business Intelligence* i *Business Performance Management*.

Przyczyn tej sytuacji jest wiele. Jako najważniejsze wskazuje się wysokie koszty i ryzyko związane z wdrożeniem zintegrowanego podejścia do zarządzania wynikami, a także brak świadomości korzyści wynikających ze stosowania omawianej koncepcji.

Należy jednak spodziewać się, że zakres stosowania *Performance Management* w praktyce gospodarczej, jako podejścia holistycznego, systematycznie będzie się zwiększał. Rozwój ten dotyczył będzie nie tylko biznesu, lecz także organizacji publicznych i non profit.

Bibliografia

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [2] Bates R.A., Holton E.F., *Computerised performance monitoring: a review of human resources issues*, "Human Resource Management Review", Winter 1995
- [3] Beer M., Ruh R.A., *Employee growth through performance management*, "Harvard Business Review", July – August 1976.
- [4] Bernadin H.K., Kane J.S., Ross S., Spina J.D., Johnson D.L., *Performance appraisal design, development and implementation*, [in:] Ferris G.R., Rosen S.D., Barnum D.J. (eds.), *Handbook of Human Resources Management*, Cambridge, Mass., Blackwell 1995.
- [5] Eccles R.G., *The Performance Measurement Manifesto*, "Harvard Business Review", January – February 1991.
- [6] Kane J.S., *The conceptualization and representation of total performance effectiveness*, "Human Resource Management Review", Summer 1996.
- [7] Kaplan S.R., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] Neely A., Yaghi B., Youell N., *Enterprise Performance Management: The Global State of the Art*, Cranfield School of Management, Cranfield University, Bedford 2008.
- [9] *Podręczny słownik angielsko-polski*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
- [10] Ziębicki B., *Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 905.

EWOLUCJA I DYFUZJA KONCEPCJI *PERFORMANCE MANAGEMENT*

Streszczenie

W artykule przedstawiono ewolucję i dyfuzję koncepcji *Performance Management* w praktyce gospodarczej. Scharakteryzowano istotę i genezę *Performance Management* w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz jako holistycznego podejścia do zarządzania organizacją. Wskazano fazy ewolucji *Performance Management*. Omówiono wyniki badań dotyczące dyfuzji *Performance Management* w praktyce gospodarczej. Wykorzystano w tym zakresie wyniki badań wtórnych, przeprowadzonych w organizacjach w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Japonii i Australii, oraz pilotażowych badań własnych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE WYNIKAMI (*PERFORMANCE MANAGEMENT*), *BUSINESS INTELLIGENCE*, EWOLUCJA I DYFUZJA *PERFORMANCE MANAGEMENT*

THE EVOLUTION AND DIFFUSION OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE BUSINESS PRACTICE

Abstract

In the paper the evolution and diffusion of the concept of Performance Management in business practice have been presented. The nature and genesis of Performance Management in Human Resource Management and as a holistic approach to the management of the organisation have been described. The phases of evolution of Performance Management has been indicated. The results of research of the diffusion of Performance Management in business practice have been discussed. The results of the secondary research on organisations in the UK, the U.S., China, Japan and Australia, and the results of the own pilot research, on companies operating in Poland, have been used.

KEY WORDS: PERFORMANCE MANAGEMENT, BUSINESS INTELLIGENCE, THE EVOLUTION AND THE DIFFUSION OF PERFORMANCE MANAGEMENT

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚĆ W KONTEKŚCIE MIGRACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Migracja wartości jest związana najogólniej z różną efektywnością zarządzania wartością przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, które pod względem tworzenia swej wartości nie osiągają zadawalających wyników, są skazane na odpływ kapitału w wyniku migracji wartości, na czym tracą wszyscy interesariusze [11, s. 47].

Migrację wartości można określić jako przepływ wartości między przedsiębiorstwami w wyniku poszukiwania możliwości inwestycji w efektywne modele działalności biznesowej, kreujące właścicielom zaangażowanego weń kapitału możliwie najwyższą stopę zwrotu przy akceptowalnym przezeń ryzyku. Konsekwentna realizacja nadrzędnego celu, jakim jest maksymalizacja rynkowej wartości przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu, przyczynia się do przyprywu wartości wskutek odpływu od innych przedsiębiorstw, sektorów lub gospodarek innych krajów.

Rozważania odnośnie zarządzania przez wartość w kontekście zachodzących na rynku kapitałowym procesów migracji wartości należy usadowić w optymalnej alokacji pozyskanego przez przedsiębiorstwo kapitału. W wyniku podjętych przez kierownictwo decyzji inwestycyjnych i finansowych, a także od rezultatów ekonomicznych do/z przedsiębiorstwa napływa bądź odpływa kapitał finansowy.

Przedsiębiorstwo można rozpatrywać od strony realizacji procesów i funkcji, które podlegają optymalizacji pod kątem pewnej funkcji celu. Wartość funkcji celu zadania decyzyjnego w kontekście procesu migracji wartości należy sprowadzić

* Dr Dariusz Siudak – Zakład Ekonomii, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

do maksymalizacji nadwyżki wartości rynkowej ponad wartość księgową kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo¹.

Warunkuje to tezę, że decyzje inwestycyjne i finansowe warunkują stopień i kierunek migracji wartości przedsiębiorstwa. Jednocześnie migracja wartości determinuje warunki ograniczające zakres podejmowanych decyzji finansowych i inwestycyjnych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki wpływu zarządzania wartością przedsiębiorstwa na migrację wartości. Wiąże się to z zagadnieniem kreowania wartości przez optymalne decyzje inwestycyjne i finansowe, a także wykorzystanie narzędzi restrukturyzacji finansowej.

1. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa przez optymalizację decyzji inwestycyjnych

Maksymalizacja wartości spółki kapitałowej w następstwie przyływu wartości do przedsiębiorstwa nastąpi w wyniku uzyskania ponadprzeciętnej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, czyli nadwyżki operacyjnej rentowności zainwestowanego kapitału (ROI)² ponad jego średni ważony koszt ($WACC$). Przejawia się to przez uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest unikalna kombinacja aktywów majątkowych i niemajątkowych, czyli niepowtarzalny projekt modelu działalności biznesowej.

W przedsiębiorstwie ukierunkowanym na maksymalizowanie swej wartości alokacja zgromadzonego kapitału powinna zostać skierowana w obszary działalności, z których dochód po opodatkowaniu pozwala zaspokoić roszczenia wszystkich kapitałodawców – zarówno wierzycieli oczekujących przepływów z udzielonych środków finansowych w postaci stałej kwoty dochodu, jak i akcjonariuszy (udziałowców) oczekujących przepływów gotówkowych z tytułu posiadanych akcji (udziałów) i wynikających z ich posiadania praw majątkowych. Kreowanie wartości dodanej może odbywać się przez aktualnie realizowane oraz projektowane do podjęcia w przyszłości projekty inwestycyjne o wysokiej dodatniej wartości bieżącej netto (NPV). Kryterium decyzyjne oceny projektów inwestycyjnych jest określone przez poniższą relację

$$(\max) NPV > 0 \quad (1)$$

¹ Efektem formalizacji (zadania decyzyjnego) jest model decyzyjny, przedstawiany na ogół w postaci matematycznej jako pewne zadanie optymalizacyjne. Rozwiązanie tego zadania powinno dostarczać optymalnej, w sensie określonego kryterium, decyzji [10, s. 9].

² Określanej relacją zysku operacyjnego po opodatkowaniu do kapitału zainwestowanego.

Innego rodzaju metodę szacowania wartości podjętych działań oraz możliwości ich eksploatacji w przyszłości dostarcza teoria opcji realnych. W przeciwieństwie to metody NPV opcje realne uwzględniają zdolność reakcji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa na określone sytuacje rynkowe w przyszłości. Innymi słowy, uwzględniane jest prawo kierownictwa a nie zobowiązanie do podjęcia określonych działań w przyszłości.

Rynkowa wartość dodana (*MVA*) jest kategorią agregującą na poziomie danego przedsiębiorstwa wartość obecną wszystkich projektów inwestycyjnych, zarówno realizowanych w chwili obecnej, jak również tych, co do których są wyrażane oczekiwania dotyczące wdrożenia w przyszłości, co można zapisać za pomocą poniżej równości

$$V = K + \Sigma NPV_T + \Sigma NPV_P \quad (2)$$

gdzie:

V – wartość rynkowa brutto przedsiębiorstwa (rynkowa wartość kapitału własnego plus rynkowa wartość kapitału obcego),

K – księgowa wartość kapitału zainwestowanego,

ΣNPV_T – suma wartości obecnej netto generowana z posiadanych aktywów,

ΣNPV_P – suma wartości obecnej netto generowana z inwestycji podejmowanych w przyszłości.

Powyższe stwierdzenie można wykazać, wychodząc od formuły na *MVA*, tj.:

$$MVA = V - K \quad (3)$$

Wartość rynkowa przedsiębiorstwa brutto (V) jest równa wartości odtworzeniowej aktywów (A_{OD}) powiększona o pewną dodatkową wartość kreowaną (L), co można wyrazić poniższą formułą:

$$V = A_{OD} + L \quad (4)$$

Rynkowa wartość dodana (*MVA*) odzwierciedla wartość obecną (zdyskontowaną na moment bieżący) przyszłych prognozowanych strumieni ekonomicznej wartości dodanej (*EVA* – *Economic Value Added*), jakie dane przedsiębiorstwo będzie w stanie generować w nieskończonym okresie działania:

$$MVA = \sum_{t=1}^{\infty} PV_{wacc,t} EVA_t \quad (5)$$

gdzie:

MVA – rynkowa wartość dodana,

EVA_t ($t=1, 2, \dots, n$) – strumień zysków ekonomicznych generowany przez przedsiębiorstwo,

$WACC$ – średni ważony koszt kapitału.

Koncepcję zysku ekonomicznego można wykorzystać do wyceny przedsiębiorstwa za pomocą poniższej formuły:

$$V = K + \sum_{t=1}^n PV_{wacc,t} EVA_t + PV_{WACC,n} \frac{EVA_{n+1}}{WACC - q} \quad (6)$$

gdzie:

EVA_t ($t=1, 2, \dots, n$) – strumień zysków ekonomicznych generowane przez przedsiębiorstwo w wyrażnie oznaczonym horyzoncie prognozy,

EVA_{n+1} – zysk ekonomiczny w pierwszym roku po wyrażnie oznaczonym horyzoncie prognozy (n),

q – stałe tempo wzrostu EVA po wyrażnie oznaczonym horyzoncie prognozy.

Ponieważ majątek przedsiębiorstwa finansowany jest pozyskanymi kapitałami, stąd wartość odtworzeniowa aktywów równa jest księgowej wartości kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo (K). Natomiast dodatkowo kreowana wartość wynika z sumy wartości bieżącej netto (NPV) generowanej z obecnie realizowanych projektów inwestycyjnych oraz z planowanych do podjęcia inwestycji.

Odejmując od obu stron równości (2) wartość kapitału zainwestowanego (K), otrzymujemy poniższy zapis [por. 9]:

$$V - K = K + \Sigma NPV_T + \Sigma NPV_P - K \quad (7)$$

gdzie lewa strona powyższej równości zgodnie z formułą (3) równa jest rynkowej wartości dodanej (MVA), w efekcie uzyskujemy równość:

$$MVA = V - K = \Sigma NPV_T + \Sigma NPV_P \quad (8)$$

co należało wykazać.

Wzrost rynkowej wartości dodanej ($\Delta MVA > 0$) następuje w wyniku realizacji projektów inwestycyjnych o dodatniej wartości bieżącej netto ($NPV > 0$).

Przy założeniu, że rynkowa wartość kapitału zainwestowanego jest równa wartości ekonomicznej oraz w pewnym przedziale czasu nie ulegną zmianie warunki przebiegu procesów gospodarczych, zmiana MVA jest równa NPV [2, s. 141]:

$$\Delta MVA = MVA_T - MVA_{T-1} = V_T - K_T - (V_{T-1} - K_{T-1}) = \Delta V - \Delta K = NPV_N \quad (9)$$

gdzie wartość NPV_N jest zagregowaną sumą nowo podjętych projektów inwestycyjnych³.

Przyjmując założenie, że wartość rynkowa kapitału obcego jest w przybliżeniu równa jego wartości księgowej oraz istnienie konwergencji wartości ekonomicznej i wartości rynkowej przedsiębiorstwa, powyższą zależność można wyrazić w następujący sposób [por. 9]:

$$\begin{aligned}\Delta MVA &= MVA_T - MVA_{T-1} = (E)_T - (K_E)_T - [(E)_{T-1} - (K_E)_{T-1}] = \\ &= \Delta E - \Delta K_E = NPV_N\end{aligned}\quad (10)$$

gdzie:

E – wartość rynkowa kapitału własnego równa wartości rynkowej przedsiębiorstwa netto,

K_E – wartość księgowa kapitału własnego.

G. Hawawini i C. Viallet [4, s. 574] jednoznacznie stwierdzają, iż rynkowa wartość dodana wzrasta, kiedy przedsiębiorstwo podejmuje projekty inwestycyjne o dodatnich wartościach obecnych netto: „W definicji MVA kapitałowi zastosowanemu odpowiada całkowita kwota kapitału, jaki firma zainwestowała w przeszłe i bieżące projekty inwestycyjne. W ten sposób wartość obecna strumienia przepływów pieniężnych oczekiwanych w przyszłości z ich realizacji jest wartością rynkową kapitału. Innymi słowy, stwierdzenie, że firma zwiększyła (lub zmniejszyła) swoją MVA , jest równoznaczne stwierdzeniu, iż zainwestowała w projekty o dodatnich (ujemnych) NPV ”.

Przyływ wartości do przedsiębiorstwa w postaci dodatniej zmiany rynkowej wartości dodanej ($\Delta MVA > 0$) nastąpi w wyniku osiągnięcia nadwyżki między zmianą wartości rynkowej aktywów ponad zmianę zaangażowanego kapitału ($\Delta MVA > 0 \rightarrow \Delta V > \Delta K$). Odpływ wartości z przedsiębiorstwa zostanie urzeczywistniony w momencie, gdy zmiana wartości zainwestowanego kapitału będzie przewyższać zmianę wartości rynkowej brutto, tj. ($\Delta MVA < 0 \rightarrow \Delta K > \Delta V$). Wynika z tego wniosek, iż przyływ wartości może zostać zrealizowany w momencie, gdy nowo pozyskane kapitały wygenerują większą wartość rynkową aktywów, czyli zostaną zainwestowane w działalność operacyjną, której rentowność (ROI) przewyższa koszt pozyskanego kapitału (krańcowy $ROI >$ krańcowy $WACC$). Należy podkreślić, iż zmniejszenie wartości rynkowej aktywów, bądź pozostawanie na tej samej wysokości ($\Delta V < 0$ lub $\Delta V = const.$), nie prowadzi do odpływu wartości, w przypadku gdy przedsiębiorstwo w większym stopniu zredukuje zainwestowany kapitał przez wypłatę dywidendy lub wykup własnych akcji.

³ Oczywiście, realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych nie jest jedynym czynnikiem zmiany w czasie rynkowej wartości dodanej.

Innym czynnikiem wpływającym na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa ukierunkowanego na jego zwiększanie są dezinwestycje i outsourcing. Wyodrębnienie na zewnątrz nierentownych aktywów przedsiębiorstwa pozwala na uwolnienie nieefektywnych z ekonomicznego punktu widzenia kapitałów.

2. Kreowanie wartości przez optymalizację decyzji finansowych

Przedsiębiorstwo starając się o pozyskanie rzadkich zasobów kapitałowych przez emisję udziałowych papierów wartościowych, nie daje gwarancji (poręczenia) zwrotu użyzonego przez akcjonariuszy kapitału, a także wygenerowania dlań dochodów przekraczających poziom oczekiwanego przezeń minimalnego wynagrodzenia. O podjęciu inwestycji w akcje danego przedsiębiorstwa decyduje zawierzenie poszczególnych uczestników rynku kapitałowego w zakresie uzyskania oczekiwanych dochodów przy akceptowalnym przezeń ryzyku związanym z daną inwestycją.

Dostarczyciele kapitału do przedsiębiorstwa oczekują określonego dochodu – wynagrodzenia – będącego symetrycznie dla spółki kosztem dysponowania i rozporządzania użyzonym kapitałem. Właściciele kapitału własnego – akcjonariusze – oczekują określonego przez rynek wynagrodzenia z tytułu użyzonego przezeń kapitału. Oczekiwane dochody z inwestycji w udziałowe papiery wartościowe są kształtowane na podstawie alternatywnych inwestycji o zbliżonym do siebie poziomie ryzyka.

Migracja wartości przedsiębiorstw nie ma większego wpływu na pozyskiwanie długoterminowych kapitałów obcych, ponieważ możliwość zaciągania zobowiązań długoterminowych wyznaczają warunki ich finansowego zabezpieczenia oraz możliwości regularnej spłaty zadłużenia. Jednakże zaciąganie kolejnych jednostek zobowiązań może być ograniczone strukturą kapitału. Po przekroczeniu pewnej granicy relacji kapitału obcego do kapitału własnego, w której ryzyko finansowe niewspółmiernie wzrasta po stronie wierzycieli w stosunku do udziałowców, dostarczyciele kapitału obcego mogą zażądać podwyższenia oprocentowania adekwatnie do zmiany ryzyka, co dla przedsiębiorstwa oznacza wzrost kosztu kapitału. W skrajnym przypadku kapitałodawcy mogą nie podjąć ryzyka wyznaczonego strukturą kapitału, co wówczas skutkuje utratą możliwości pozyskania długoterminowego kapitału obcego. Innego rodzaju skutkiem jest – jeśli dotychczasowe umowy przewidują taką możliwość – zażądanie zwrotu kapitału już pożyczonego.

W przypadku kapitału własnego to możliwość jego pozyskania ze źródeł zewnętrznych (emisja akcji) oraz jego koszt stanowią elementy blisko związane z migracją wartości przedsiębiorstwa. Kapitał własny posiada swój koszt, który jest wyznaczany w postaci realizacji stopy zwrotu na poziomie przekraczającym oczekiwany i ustalony

na rynku kapitałowym dochód akcjonariuszy z tytułu kosztu utraconych możliwości. Brak uzyskania przez akcjonariuszy wymaganej stopy zwrotu w konsekwencji powoduje realokację kapitału w te obszary, które będą pozwalały oczekiwać uzyskania odpowiedniego dochodu przy akceptowalnym ryzyku, co w konsekwencji prowadzi do odpływu wartości z przedsiębiorstwa.

Systematyczny odpływ wartości z przedsiębiorstwa w długim okresie może w konsekwencji spowodować perturbacje w zakresie możliwości pozyskania kapitału akcyjnego, przez brak dostępności kapitału własnego i/lub zwiększenia jego kosztu.

Z drugiej strony, posiadając poprawnie zaprojektowany model działalności, prowadzący do właściwej alokacji pozyskanych zasobów, spółka posiada możliwość pozyskania środków pieniężnych niezbędnych do dalszego rozwoju, a zarazem dalszego rzeczywistego pomnażania kapitału na rzecz ich właścicieli.

Długoterminowy odpływ wartości z przedsiębiorstwa w konsekwencji może doprowadzić do powstania luki wartości, a wraz z nią trudności w pozyskiwaniu nowych kapitałów. W przypadku identyfikacji znacznego odpływu wartości z przedsiębiorstwa jest konieczne przeprowadzenie procesu restrukturyzacji. Jeżeli spółka tego nie uczyni, może stać się obiektem wrogiego przejęcia – w wyniku powstania luki wartości. Wówczas koniecznych przemian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem dokona nowy właściciel.

W rzeczywistości długoterminowy odpływ wartości może prowadzić w skrajnym przypadku do całkowitego unicestwienia prowadzonej działalności. Aczkolwiek należy pamiętać, iż istnieją inne zagrożenia – mniej odczuwalne dla wszystkich interesariuszy znajdujących się w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa – w postaci wrogiego przejęcia lub wymuszonej fuzji.

Ogólnie stwierdzając, odpływ wartości z przedsiębiorstwa – szczególnie w dłuższym przedziale czasu – jest związany z następującymi konsekwencjami [9]:

1. trudnością w pozyskiwaniu nowego kapitału na dalszy rozwój (w postaci braku jego dostępności lub też w postaci wzrostu kosztu jego rozporządzenia);
2. nieprzyjaznego przejęcia lub wymuszonej fuzji;
3. całkowitego unicestwienia działalności gospodarczej (bankructwo spółki).

Migracja wartości przedsiębiorstw determinuje warunki ograniczające w zakresie decyzji finansowych. Ograniczenia możliwości decyzyjnych w zakresie finansowania majątku przedsiębiorstwa przenosi się na zawężenie warunków ograniczających w zakresie finansowania nowych projektów inwestycyjnych (decyzje inwestycyjne).

3. Migracja wartości jako wynik skuteczności realizacji koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa

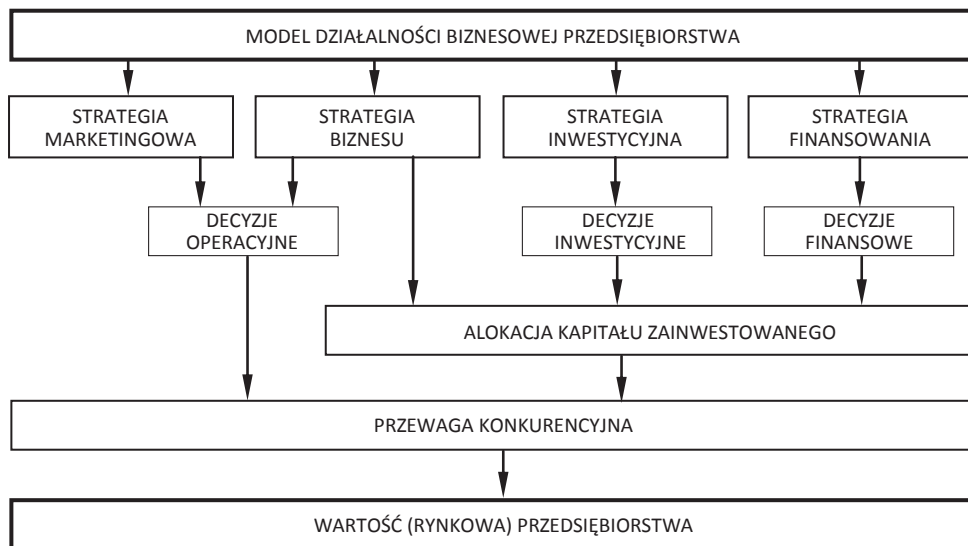
Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa stanowi skuteczne narzędzie przeciwdziałania odpływu wartości w długim przedziale czasu. Od skuteczności wdrożenia działań mających na celu zwiększanie różnicy między rynkową wartością kapitału własnego (E) ponad jego wartość księgową (K_E) – co równe jest powiększaniu rynkowej wartości dodanej (MVA) – będzie zależeć zdolność przedsiębiorstwa do pozyskania kapitału, niezbędnego do jego dalszego funkcjonowania.

Odpowiednio zaprojektowany model działalności biznesowej jest kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej, pozwalającej uzyskać stopę zwrotu (ROI) z prowadzonej działalności operacyjnej przewyższającej koszt kapitału użytego do jej sfinansowania. A. Koźmiński [5, s. 121] zauważa, że „migracje wartości wymuszają na firmach zmiany modelu biznesu, czyli sposobu przechwytywania wartości. W warunkach »uogólnionej niepewności« te zmiany muszą być coraz częstsze”. Zrozumienie, jak działa proces migracji wartości, antycypowanie jego przebiegu oraz podejmowanie właściwych ruchów strategicznych umożliwi kreowanie wzrostu wartości dla akcjonariuszy, jak również dla jego klientów i pracowników. Odnoszenie korzyści z migracji wartości wymaga odkrycia nowych modeli biznesowych oraz inteligentnego zarządzania dotychczasowymi – strategicznymi ruchów w grze biznesowej [12, s. 298].

Rzeczywistą oceną prawidłowo zaprojektowanego modelu działalności biznesowej a także właściwej alokacji kapitału zainwestowanego jest stopień uzyskanej przewagi konkurencyjnej, a ostatecznie kierunek i prędkość zmian wartości przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, skuteczna realizacja polityki zarządzania wartością przedsiębiorstwa determinuje fluktuacje wartości przedsiębiorstw. Zależności pomiędzy powyższymi relacjami zaprezentowano na rysunku 1.

Migracja wartości przedsiębiorstw nadała kształt nowej przesłanki realizacji koncepcji zarządzania przez wartość. Migracja wartości jest rezultatem skutecznego zarządzania przez wartość. Uściślając, migracja wartości ostatecznie wynika z oceny rynku kapitałowego względem dotychczasowych rezultatów, a także z perspektyw w zakresie rzeczywistego zwiększania wartości dla właścicieli udziałowych papierów wartościowych. Ocena rynku w aspekcie horyzontu czasowego dotyczy kombinacji bieżących rezultatów ekonomicznych oraz zdyskontowanej na obecny moment potencjalnych perspektyw w dłuższym horyzoncie czasu. Wyraźnie podkreśla to R.W. Mills [6, s. 35]: „Zrozumienie prawdziwego potencjału tworzenia wartości wymaga, by długoterminowe perspektywy były porównywane z krótkoterminowymi wynikami. Nawet jeśli te ostatnie nie prezentują się zbyt dobrze, znacząca wartość potencjalna może wciąż występować, choć inwestorzy muszą być odpowiednio dalekowzroczni, by ją dostrzec”.

Rysunek 1. Model działalności biznesowej, alokacja kapitału a przewaga konkurencyjna i wartość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie [11, s. 111].

Optymalna decyzja ścisłego kierownictwa w zakresie kluczowych czynników zwiększających wartość rynkową spółki ponad zainwestowany kapitał jest fundamentem oceny rynku kapitałowego w zakresie realizacji polityki ukierunkowanej na wzrost wartości, zaś ocena ta w konsekwencji wyraża ramy (fazy) migracji wartości przedsiębiorstw, tj.:

- 1) fazę przyływu wartości,
- 2) fazę stabilizacji wartości,
- 3) fazę odpływu wartości.

Jak wskazuje C. Suszyński [13, s. 282], w warunkach wysokiej mobilności kapitałów pozyskanie, a zwłaszcza dłuższe utrzymywanie kluczowych inwestorów staje się podstawowym wyzwaniem dla kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

4. Narzędzia restrukturyzacji finansowej w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa

Jednym z zadań restrukturyzacji jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa w odniesieniu do wartości zainwestowanego kapitału, co przekłada się na przyływ wartości do przedsiębiorstwa.

Spółka przyciąga kapitał w wyniku optymalnej jego alokacji. Natomiast w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie posiada odpowiednio przygotowanych projektów

inwestycyjnych o dodatniej zaktualizowanej wartości netto, wówczas nadmiar zgromadzonego kapitału należy wypłacić ich posiadaczom⁴. W tym celu mogą posłużyć narzędzia restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w postaci przeprowadzenia operacji rekapitalizacji (ang. *Leverage Recapitalization – LR*). Polega ona na wykupie własnych akcji w celu ich umorzenia, a w efekcie zmniejszenia liczby akcji w obrocie giełdowym. Wykup własnych akcji w przypadku finansowania części majątku długoterminowymi kapitałami obcymi przybiera postać *operacji rekapitalizacji wspieranej (finansowanej) długiem*, w następstwie której ulega zmianie (zwiększeniu) współczynnik długu do kapitału własnego. Wykup własnych akcji niewspieranej długiem zachodzi w momencie umorzenia części kapitału akcyjnego przy braku kapitałów obcych.

W następstwie przeprowadzenia operacji rekapitalizacji zmniejszeniu ulega wartość księgowa zainwestowanego kapitału własnego, a w konsekwencji kapitału zainwestowanego⁵. Wówczas korzystnie wpływa to na kształtowanie rentowności zainwestowanego kapitału (*ROI*)⁶, zaś w przypadku umiejętnego wykorzystania dźwigni finansowej zmniejszeniu ulega wielkość *WACC*, a w konsekwencji wzrasta wielkość różnicy *ROI–WACC*. Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw po przeprowadzeniu restrukturyzacji kapitałowej za pomocą operacji rekapitalizacji wykazały badania empiryczne przeprowadzone przez A. Gupta i L. Rosenthal [3].

Zmniejszenie wartości księgowej zainwestowanego kapitału (*K*) korzystnie wpływa również na rynkową wartość dodaną oraz relację rynkowej wartości dodanej do zainwestowanego kapitału *MVA/K*, która określa ile jednostek *MVA* zostało wygenerowanych przez jedną jednostkę kapitału zainwestowanego. Zmiany w określonym czasie relacji rynkowej wartości dodanej do zainwestowanego kapitału $\Delta(MVA/K)$ określa stopień przyływu lub odpływu wartości do (*z*) przedsiębiorstwa, czyli migrację jego wartości.

Pozostaje kwestia kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa (*V*) w następstwie przeprowadzonej operacji wykupu własnych akcji. W rzeczywistości to wypłata kapitału, dla którego spółka nie może znaleźć odpowiedniej alokacji, jest przyczyną zwwyżki kursu akcji. Jeżeli w konsekwencji przeprowadzenia operacji wykupu własnych akcji rynkowa wartość spółki co najmniej się nie obniży, wówczas wzrostowi ulegnie rynkowa wartość dodana oraz jej iloraz do zainwestowanego kapitału (*MVA/K*), co jest równoznaczne z przyływem wartości do spółki i poprawą jej pozycji na

⁴ Nadmiar kapitału w stosunku do jego możliwości alokacji (inwestycji) powstaje w toku prowadzonej działalności operacyjnej przez realizację projektów inwestycyjnych o dodatniej wartości *NPV*, przy jednoczesnym kumulowaniu zysków zatrzymanych.

⁵ Pozytywny wpływ operacji rekapitalizacji (wspieranej długiem) na wzrost wartości rynkowej zajdzie w momencie, gdy spełniony jest warunek nadwyżki kosztu kapitału własnego od kosztu kapitału obcego po opodatkowaniu – por. [8].

⁶ Podkreślamy, iż przedsiębiorstwo wyzbywa się nadmiaru wolnej gotówki, nie posiadając dlań właściwych możliwości alokacji.

zbiorczej mapie migracji wartości. Jednakże warunkiem koniecznym jest, aby po przeprowadzeniu operacji rekapitalizacji docelowa relacja kapitału obcego do kapitału własnego (D/E) oraz udział długu w kapitale stałym zbliżyły się w kierunku optymalnej struktury kapitału dla danego przedsiębiorstwa. Wówczas ulegnie obniżeniu średni ważony koszt kapitału ($WACC$), przy jednoczesnym zwiększeniu operacyjnej rentowności kapitału zainwestowanego (ROI). Alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do wykupu własnych akcji jest wypłata nadwyżki wolnego kapitału w formie dywidendy.

W tym miejscu należy poruszyć temat teorii konfliktu agencji, lecz nie od strony sporów interesów pomiędzy kadrą zarządzającą a akcjonariuszami, ale inny konflikt zachodzący między akcjonariuszami a wierzycielami. Oprocentowanie kredytów i pożyczek, jakiego żądają dostarczyciele kapitału obcego, jest uzależnione od wielu czynników, z czego najważniejszymi są: 1) obecne ryzyko, 2) przewidywane przyszłe ryzyko, 3) bieżąca i docelowa struktura kapitału. W momencie przeprowadzenia operacji rekapitalizacji wspieranej długiem przedsiębiorstwo znacznie zwiększa swoje ryzyko finansowe. Natomiast oprocentowanie zobowiązań – będące dochodem pożyczkodawcy – wciąż pozostaje na dotychczasowej stopie procentowej ustalonej przed zmianą struktury kapitału, odzwierciedlając poprzedni, niższy poziom ryzyka. Akcjonariusze przedsiębiorstwa osiągają dodatkowe korzyści kosztem dostarczycieli kapitałów obcych, pozbawiając ich dodatkowego dochodu, wynikającego z udziału w generowanych przez kredytowaną firmę przepływów pieniężnych. Przedsiębiorstwo nierespektujące interesów instytucji finansowej kredytującej jej działalność, bądź innych dostarczycieli kapitału dłużnego, jest narażone na brak dostępu do kapitałów obcych, bądź dostęp ten zostanie obciążony dodatkowymi kosztami i ograniczeniami zawartymi w umowie (w efekcie mogą zostać ograniczone możliwości wykorzystania dźwigni finansowej). Wnioski co do konfliktu – na gruncie teorii agencji – między akcjonariuszami a wierzycielami przedstawiają słowa E.F. Brigham i L.C. Gapenskiego [1, s. 49]: „Menedżerowie jako agenci zarówno wierzycieli, jak i akcjonariuszy muszą działać sposób, który dobrze równoważy interesy tych dwóch grup. (...) Wniosek jest jeden: działania podejmowane w najlepszym interesie akcjonariuszy wymagają uczciwego traktowania wszystkich stron, których pozycja ekonomiczna zależy od decyzji menedżerów”.

Podsumowanie

Decyzje inwestycyjne w przedsiębiorstwie powinny prowadzić do optymalnej alokacji zgromadzonego kapitału, dającego jego właścicielom co najmniej oczekiwaną stopę dochodu – co dla przedsiębiorstwa w symetrycznej zależności dochód–koszt staje się kosztem rozporządzania powierzonym kapitałem. W przypadku braku

wygenerowania przez przedsiębiorstwo nadwyżki operacyjnej rentowności kapitału zainwestowanego w podstawową działalność operacyjną ponad średni ważony koszt kapitału oraz w wyniku braku oczekiwań w zakresie możliwości kreowania wartości w przyszłych okresach, w konsekwencji nastąpi odpływ wartości z przedsiębiorstwa w wyniku realokacji kapitału w inne możliwości inwestycji przy porównywalnym ryzyku. Jednocześnie w momencie niewłaściwego zagospodarowania dotychczas zaangażowanego w przedsiębiorstwo kapitału, przejawiające się uzyskaniem niższej stopy zwrotu w stosunku do jego kosztu, podmioty te charakteryzują się tzw. luką wartości. Luka wartości wyraża się ujemną różnicą między aktualną wartością rynkową a jego potencjalną wartością, osiągalną w wyniku podejmowanych decyzji finansowych, inwestycyjnych i operacyjnych dążących do maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Bezpośrednią przyczyną powstania luki wartości jest odpływ wartości z przedsiębiorstwa do innych spółek lub poza analizowany układ przedsiębiorstw.

Z drugiej strony przedsiębiorstwo przyciąga kapitał właścicielski w wyniku realizowania uprzednio przygotowanych projektów inwestycyjnych, z których wartość obecna netto jest dodatnia. W konsekwencji powiększa się różnica między zmianą wartości rynkowej aktywów a zmianą zainwestowanego kapitału ($\Delta MVA > 0$). Następuje przyływ wartości do przedsiębiorstwa realizującego strategię zwiększania wartości dla akcjonariuszy.

Zatem stwierdzamy, iż to od stopnia zdolności do podejmowania optymalnych decyzji inwestycyjnych oraz finansowych przez kadrę kierowniczą spółki kapitałowej zależy rzeczywisty wynik ekonomiczny realizowanych oraz przygotowanych do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, a w konsekwencji migracja wartości. Rynek kapitałowy jest zewnętrznym i ostatecznym weryfikatorem podjętych działań w zakresie prawidłowej polityki inwestycyjnej dostarczonego spółkom kapitału. Proces migracji wartości przedsiębiorstw stanowi wynik oceny wartości przedsiębiorstw, jednocześnie odzwierciedlając efektywne kierunki alokacji kapitału. W efekcie migracja wartości określa możliwość pozyskania kapitału własnego oraz wysokość jego kosztu.

Konsekwentna realizacji celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu stanowi jedyny sposób na uniknięcie negatywnego skutku odpływającej wartości, jakim jest utrata możliwości dalszego pozyskania kapitału niezbędnego do rozwoju spółki. Długoterminowy odpływ wartości z przedsiębiorstwa może prowadzić do wrogiego przejęcia (ewentualnie do niechcianej fuzji) lub całkowitego unicestwienia prowadzonej działalności gospodarczej.

Bibliografia

- [1] Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami. T. I*, PWE, Warszawa 2000.

- [2] Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998.
- [3] Gupta A., Rosenthal L., *Ownership structure, Leverage and Firm Value: The Case of Leverage Recapitalizations*, "Financial Management", Autumn 1991.
- [4] Hawawini G., Viallet C., *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- [6] Mills R.W., *Dynamika wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców. Zasady i praktyka analizy wartości strategicznej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2005.
- [7] Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.
- [8] Siudak D., *Czynniki kreowania wartości banku komercyjnego*, „E-finanse” 2008, nr 1.
- [9] Siudak D., *Pomiar procesów migracji wartości na polskim rynku kapitałowym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [10] Siudak M., *Badania operacyjne*, wydanie VI, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.
- [11] Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [12] Slywotzky A.J., *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- [13] Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚĆ W KONTEKŚCIE MIGRACJI WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Opracowanie podejmuje problematykę zarządzania wartością przedsiębiorstwa z punktu widzenia zachodzących na rynku kapitałowym procesów migracji wartości. W wyniku braku zaangażowania kierownictwa w działania ukierunkowane na wzrost wartości przedsiębiorstwa pojawia się tzw. luka wartości, wyrażająca się ujemną różnicą między aktualną wartością rynkową a jego potencjalną wartością, którą można byłoby osiągnąć w wyniku podejmowania właściwych decyzji prowadzących do maksymalizacji ceny akcji. Optymalne decyzje

inwestycyjne i finansowe przyczyniają się do przyływu wartości do przedsiębiorstwa, skutecznie przeciwdziałając powstawaniu luki wartości i negatywnych skutków z nią związanych.

SŁOWA KLUCZOWE: MIGRACJA WARTOŚCI, ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚĆ, RYNKOWA WARTOŚĆ DODANA, KREOWANIE WARTOŚCI

IMPLICATIONS OF VALUE MIGRATION FOR VALUE – BASED MANAGEMENT

Abstract

The paper investigates value-based management from a perspective of value migration processes occurring on the capital market. As a result of a lack of engagement of top management in activities directed towards an increase of enterprise value, there is created a value gap expressed as the differences between current market value and its potential value. The latter one could be reached through appropriate decisions leading to maximization of a share price. Optimal investment and financial decisions result in an inflow of value preventing from a occurrence of a lack of value and negative consequences connected to it.

KEY WORDS: VALUE MIGRATION, VALUE BASED MANAGEMENT, MARKET VALUE ADDED, VALUE CREATION

OCENA I KLASYFIKOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU STATYCZNO-DYNAMICZNYM STOPNIA ZAGROŻENIA FINANSOWEGO

Wprowadzenie

Zmiana, transformacja systemowa, restrukturyzacja, rozwój – to terminy, które opisują polską gospodarkę i jej podmioty od ponad 20 lat. Składają się na nie złożone procesy, nie tylko w warstwie ekonomicznej. Po okresie recesji, początkowej fazy transformacji systemowej, polska gospodarka, napędzana wzrostem efektywności restrukturyzujących się podmiotów, była na ścieżce stałego rozwoju, z istotnym spowolnieniem lat 2001–2002. Poważny kryzys 2008 roku zaskoczył wszystkich – nawet sektor finansowy, z którego wyszedł – i dotknął sferę produkcji i wymiany. Jego oblicza i konsekwencje wyglądały różnie, w zależności od kraju i fundamentów jego gospodarki. W Polsce, gdzie sektor finansowy nie był aż tak obciążony toksycznymi aktywami, kryzys nie przybrał ostrego wyrazu, ale przez silne powiązania z krajami Unii polskie przedsiębiorstwa odczuły jego skutki i nadal są narażone na jego oddziaływanie. Zewnętrzny impuls kryzysotwórczy został wzmocniony czynnikiem, który powstał w efekcie postępujących, ale i świadomie kształtowanych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw – intensyfikacji powiązań i sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw prowadzącej do ich narastającej współzależności.

W obliczu tych zjawisk rodzi się dylemat, czy i jak na nie reagować. Istnieją w tym względzie dwa zasadnicze podejścia – pierwsze oparte jest na założeniach klasycznego liberalizmu ekonomicznego głoszące, że upadek przedsiębiorstw to naturalny

* **Dr hab. Jarosław Kaczmarek** – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

mechanizm eliminacji tych nieefektywnych oraz źle zarządzanych, służący wzmocnieniu gospodarki wolnorynkowej. Podejście drugie, które wydaje się zyskiwać coraz większe grono zwolenników – to myślenie o potrzebie działania systemowego, z wykorzystaniem zasobów publicznych, w kierunku działań naprawczych, ale przede wszystkim antycypacyjnych, ograniczających niebezpieczeństwo upadłości przedsiębiorstw.

W procesie poszukiwania sposobów przezwyciężenia sytuacji kryzysowej, dostosowania się do nowych warunków i czynników, są wypracowywane i stosowane określone strategie. Jedną z nich jest tworzenie systemowego rozwiązania określanego jako Instrument Szybkiego Reagowania (ISR). W ramach jego komponentu monitorowania są prowadzone badania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, których celem jest ujawnianie symptomów pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów, wraz ze wskazaniem wielkości i obszarów zagrożenia upadłością oraz oceną postępujących zmian. Zamierzenie to wymagało rozwiązania wielu istotnych problemów oraz opracowania nowych metod i narzędzi badawczych.

Przedstawione powyżej główne myśli stały się podstawą podjęcia badań i opracowania ich wyników w niniejszej publikacji. Celem badań jest analiza i ocena – z wykorzystaniem opracowanej metody – stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw. Przyjęte rozumienie istoty, uwarunkowań, czynników i skutków zagrożenia finansowego stało się podstawą dookreślenia celów szczegółowych oraz sformułowania hipotezy badawczej poddanej weryfikacji w toku tych badań. Została ona ujęta w stwierdzeniu, że estymowana miara stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości jest podstawą ilościowej oceny zagrożenia w ujęciu statycznym i dynamicznym oraz umożliwia porównywanie, porządkowanie i klasyfikowanie przedsiębiorstw (obiektów) w ramach różnych ich grup (zbiorów). Zdefiniowane cele szczegółowe badań znajdują odzwierciedlenie i wyznaczyły kolejne etapy opracowania metody statyczno-dynamicznej oceny przedsiębiorstw względem wzorca branżowego.

Efekty przeprowadzonych badań odnoszą się zarówno do jego warstwy teorio-metodologicznej, jak i warstwy empirycznej. W tej pierwszej przedstawiono istotę oraz objaśniono celowy charakter badania stopnia zagrożenia przedsiębiorstw, opracowując metodę pomiaru i narzędzia szczegółowe. W warstwie empirycznej wyeksponowano wyniki weryfikacji opracowanej metody oraz jej zalety względem metod dotychczas stosowanych.

1. Zagrożenie i kryzys przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa, funkcjonując w sferze realnej gospodarki, są poddane oddziaływaniu sfery regulacyjnej oraz narażone na występowanie sytuacji kryzysowych spowodowanych warunkami i czynnikami zewnętrznymi [1, s. 44]. Występują one

w ich otoczeniu bliższym (konkurencyjnym, mikrootoczeniu) oraz dalszym – mezo- i makroekonomicznym. Kolejnymi są te, których źródłem jest sama organizacja – występują w samym jej wnętrzu.

Z perspektywy mikroekonomicznej kryzys jest rozumiany w sposób zróżnicowany – w zależności od nurtów i szkół nauki o przedsiębiorstwie. Ogólnie ujmując, kryzys to wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa [18, s. 242]. Może być on postrzegany jako nasilenie niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, problem natury decyzyjnej [17, s. 12], czy też jako proces kierunkowo niekorzystnych zmian w przebiegu i wynikach działalności gospodarczej – a co istotne – obejmujących wszystkie jego obszary, a także stanowiących zagrożenie dla jego egzystencji [13, s. 8].

Ekspozycja i podatność przedsiębiorstw na zagrożenia jest zróżnicowana i może być objaśniona modelowo [22, s. 46–48; 21, s. 46]. W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki polskiej ta ekspozycja i podatność są szczególnie wysokie – zarówno w obszarze organizacyjnym, jak i finansowym. Formułowana jest także teza o silnym wpływie niepewności i zmienności potencjału strategicznego polskich przedsiębiorstw oraz występowaniu efektu zarażania się [24, s. 5; 15, s. 14; 11, s. 30–31]. Dodatkowo trwający w gospodarce polskiej proces transformacji równoległych jest istotnym czynnikiem kształtującym niepewność i ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, który jest ponadto wzmocniony negatywnym oddziaływaniem spowolnienia gospodarczego. Jednocześnie pozytywnie należy ocenić zmiany w świadomości zarządzających i sposobie postrzegania kryzysu nie jako odstępstwo od stanu normalnego, aberrację, lecz jako cechę prowadzenia działalności gospodarczej i przedmiot zainteresowania zarządzania ryzykiem [9, s. 23]. Umiejętnie zarządzając ryzykiem i mierząc je z wykorzystaniem systemów wczesnego ostrzegania, można skutecznie przewidzieć przyszłe zdarzenia zagrażające istnieniu przedsiębiorstwa. Obecnie dylematem nie jest, czy prognozować ewentualne zagrożenie, lecz jaką metodę wykorzystać, aby zminimalizować błąd prognozy [7, s. 257–261].

2. Reagowanie i pomoc w stanach zagrożenia

Przechodzenie gospodarki polskiej przez stan długotrwałego spowolnienia gospodarczego, wzrost turbulentności zmian w globalnym, regionalnym oraz krajowym systemie ekonomicznym przekłada się na uwypuklenie wielu zagrożeń związanych z zaostrzaniem się warunków konkurencyjności oraz ograniczaniem poziomu krajowej produkcji. W związku z możliwą dysfunkcjonalnością gospodarki w obliczu silnych i gwałtownych jej zmian wzrasta zagrożenie wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwach [14, s. 110]. Ostateczną konsekwencją może być ich zagrożenie finansowe kontynuacji

działalności i upadłości, a istniejące silne powiązania kooperacyjne potęgują ten proces przez pojawienie się niebezpieczeństwa wystąpienia efektu domina.

Takie warunki uzmysławiają potrzebę określonego reagowania na negatywne zjawiska w gospodarce [8, s. 45–49], tym samym skłaniają do tworzenia narzędzi stałej analizy kondycji przedsiębiorstw. W wyniku uzyskanych ocen jest możliwe podejmowanie działań wspierających procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw. Działania te są obecnie akceptowane i mocno promowane przez instytucje krajowe i unijne, wpisując się w wiązkę działań stymulujących rozwój gospodarki [5, s. 19–25]. W tym kontekście upadłość jest jednak nadal uznawana za naturalny element procesu prowadzenia działalności gospodarczej – eliminowanie takich przedsiębiorstw, które nie tworzą wartości, lecz ją trwonią [20, s. 100–111]. Wskazuje się jednak na zapewnienie rozwiązań systemowych, które sprawią, iż podmioty zagrożone upadłością (lub te, które już upadły, ale realizują ją w trybie upadłości układowej) będą miały drugą szansę [16, s. 68]¹. Warunkiem jest, aby były to podmioty efektywne, czyli takie, które kreują więcej wartości w warunkach kontynuacji działalności (*going concern*), niż gdyby zostały zlikwidowane.

Przykładem nowego, zinstytucjonalizowanego i systemowego rozwiązania służącego wspieraniu procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw jest Instrument Szybkiego Reagowania (ISR) [10]. Najogólniej można go opisać od strony pełnionych funkcji i służących ich realizacji narzędzi, co można odzwierciedlić w postaci czterech głównych komponentów: **monitorowania** (system wczesnego ostrzegania, przetworzone dane o stanie gospodarki, wyniki monitoringu stanu gospodarki), **programowania** (rekomendacje dla polityk publicznych, przygotowanie polityk publicznych), **implementacyjny** (wspólnotowe ramy prawne w zakresie pomocy państwa ułatwiające dostęp do finansowania, narzędzia polityki „drugiej szansy”, narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw) oraz **ewaluacyjny** (ewaluacja narzędzi implementacyjnych ISR, ewaluacja systemu ISR).

Podstawowe znaczenie z punktu widzenia celu niniejszego opracowania posiada funkcja bieżącego monitorowania sytuacji przedsiębiorstw i branż gospodarki oraz analizy porównawczej stanów zagrożenia.

3. Pomiar stopnia zagrożenia finansowego

W identyfikacji zagrożeń w ramach wczesnego ostrzegania wykorzystuje się szereg narzędzi analizy techniczno-ekonomicznej i finansowej oraz metody statystyczne predykcji zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości. Zdefiniowane przez nie mierniki kwantyfikują wyprzedzające sygnały ostrzegawcze,

¹ Dotyczy to wykorzystania rozwiązań określanych jako „polityka drugiej szansy” lub liberalna polityka oddłużenia „nowego początku” (*fresh start*).

stając się predyktorami zagrożenia [12, s. 84–85]. Ogólny trend w prowadzonych badaniach wykazuje na widoczny wzrost złożoności i zaawansowania procesu analitycznego oraz odejście od narzędzi jednowymiarowych. Podział stosowanych metod statystycznych² przyjęto z wyróżnieniem rozwiązań wykorzystujących analizę dyskryminacyjną (modele jedno- i wielozmienne) oraz rachunek prawdopodobieństwa warunkowego (modele wielozmienne) [23, s. 1–33]. Jest to zatem obszar metod empiryczno-indukcyjnych komparatywnej analizy zbiorów przedsiębiorstw zagrożonych i niezagrożonych [6, s. 91–102].

Tabela 1. Ogólna charakterystyka estymowanych modeli

Element konstrukcyjny	Opis zastosowanego podejścia
Zbiór uczący	530 przedsiębiorstw upadłych oraz 2 650 nieupadłych (produkcyjne, handlowe i usługowe).
Metoda dobierania przedsiębiorstw	Technika <i>case-control</i> – do każdego przedsiębiorstwa upadłego dobrano pięć nieupadłych.
Analiza jednowymiarowych rozkładów zmiennych objaśniających	24 mierniki kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, wykorzystanie wykresów typu „ramka – wąsy” oraz tabel z wybranymi percentylami rozkładu (osobno dla przedsiębiorstw upadłych oraz nieupadłych).
Analiza współzależności	Badanie korelacji mierników kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw w podziale na grupy przedsiębiorstw (produkcyjne, handlowe, usługowe).
Model predykcyjny	Model regresji logistycznej (z wyprzedzeniem jednorocznym oceny stopnia zagrożenia upadłością).
Ocena parametrów modelu	Metoda największej wiarygodności (MNV) oraz model regresji logistycznej Firtha.
Określenie zbioru zmiennych objaśniających	Krokowe metody doboru zmiennych oraz metoda najlepszego podzbioru. Za kryterium oceny dopasowania modelu regresji logistycznej do danych przyjęto miarę AIC (<i>Akaike Information Criterion</i>).
Rodzaje opracowanych modeli	Trzy modele stopnia zagrożenia upadłością: dla przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych.
Zdefiniowanie klas zagrożenia upadłością	Poprzez wyznaczenie optymalnego punktu odcięcia za pomocą krzywej ROC (<i>Receiver Operating Characteristic</i>).
Zdolności predykcyjne – ocena	Zmierzone za pomocą odsetka poprawnych klasyfikacji, czułości (odsetek upadłych uznanych za upadłych) oraz specyficzności (odsetek nieupadłych uznanych za nieupadłych). Dodatkowo jakość modeli zmierzono za pomocą pola pod krzywą ROC (<i>AUC – Area Under Curve</i>).
Zdolności predykcyjne – wyniki	Przedsiębiorstwa produkcyjne: czułość 82,1, specyficzność 81,3, AUC 0,890; przedsiębiorstwa handlowe: czułość 84,6, specyficzność 84,5, AUC 0,918; przedsiębiorstwa usługowe: czułość 86,3, specyficzność 80,0, AUC 0,886.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [18].

² Czołowe znaczenie mają w tym względzie prace autorów, takich jak: W. Rosendal i P.J. Fitzpatrick, C.L. Merwin, W.H. Beaver i P. Weibel (modele jednowymiarowe) oraz: E.I. Altman, G. Weinrich, J. Fulmer, J. Legault, J. Ko, H. Koh i Killough oraz K. Beermann, G. Gebhardt, E. Bleier (modele wielowymiarowe). Wśród polskich autorów należy wymienić, takich jak: E. Mączyńska, D. Appenzeller, J. Gajdka i T. Stos, B. Prusak, M. Hamrol, B. Czajka, M. Piechocki, A. Hołda, D. Wędzki.

Tabela 2. Objąsnienie elementów konstrukcyjnych estymowanych modeli

Objąsnienie	Konstrukcja
x1 – wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów (ROOA)	$ROOA = \frac{WF_O \times b}{A} \times 100$
x2 – wskaźnik samofinansowania (WSF)	$W_{SF} = \frac{K_W}{A}$
x4 – wskaźnik płynności bieżącej (WPB)	$W_{PB} = \frac{A_O}{Z_{KR}}$
x6 – wskaźnik rentowności operacyjnej sprzedaży (ROOS)	$ROOS = \frac{WF_O}{P_{NS}} \times 100$
x8 – wskaźnik produktywności (WP)	$W_P = \frac{P_{NS}}{A}$
x10 – wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego (WZKR)	$W_{ZKR} = \frac{Z_{KR}}{A}$
x16 – wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE)	$ROE = \frac{WF_N \times b}{K_W} \times 100$
WF _O – zysk (strata) na działalności operac.	A _O – aktywa obrotowe
WF _N – zysk (strata) netto	K _W – kapitał (fundusz) własny
P _{NS} – przych. netto ze sprz. prod., tow. i mat.	Z _{KR} – zobowiązania krótkoterminowe
A – aktywa razem	b – wsp. transformacji na wielkość roczną

Model dla przedsiębiorstw produkcyjnych:

$$SZ_P = \frac{1}{1 + e - \left(-0,51 - 0,44 \frac{(x_8 - 1,64)}{0,85} - 0,8 \frac{(x_2 - 0,41)}{0,32} + 0,65 \frac{(x_{10} - 0,45)}{0,29} - 0,7 \frac{(x_1 - 2,12)}{13,51} \right)} \times 100$$

Model dla przedsiębiorstw handlowych:

$$SZ_H = \frac{1}{1 + e - \left(-0,8 - 0,2 \frac{(x_8 - 1,79)}{0,85} - 1,57 \frac{(x_2 - 0,33)}{0,3} - 0,69 \frac{(x_4 - 1,58)}{0,98} - 0,84 \frac{x_6}{12,2} \right)} \times 100$$

Model dla przedsiębiorstw usługowych:

$$SZ_U = \frac{1}{1 + e - \left(-0,82 - 0,46 \frac{(x_8 - 2,26)}{1,39} - 1,15 \frac{(x_2 - 0,39)}{0,29} + 0,69 \frac{(x_{10} - 0,48)}{0,27} - 0,38 \frac{(x_6 - 1,93)}{9,26} - 0,35 \frac{(x_{16} - 7,86)}{51,1} \right)} \times 100$$

Źródło: opracowanie własne na podstawie [18].

Ocena dotychczas wykorzystywanych modeli predykcji zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości z punktu widzenia celu podjętych prac projektowych oraz warunków, jakim mają odpowiadać opracowane narzędzia, wskazała na konieczność opracowania nowego modelu analitycznego [4, s. 136–149]. Tworząc go, uzyskano – przy zastosowaniu innowacyjnych metod i narzędzi konstrukcyjnych – podstawę ilościowej oceny zagrożenia w ujęciu dynamicznym oraz możliwość jego porównywania między różnymi klasami i grupami przedsiębiorstw (por. tabele 1 i 2)

[2, s. 355–368; 3, s. 70–77]. Opisane dotychczas w literaturze przedmiotu modele nie posiadają takich właściwości. Opracowana miara (model regresji logistycznej) przyjmuje wartości z przedziału (0,100%), przy czym wyższe jej wartości wskazują na wyższe prawdopodobieństwo wystąpienia stanu zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości.

4. Konstrukcja metody statyczno-dynamicznej oceny przedsiębiorstw

Dysponując estymowanymi modelami predykcji stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości – o cechach zapewniających w przeprowadzanych analizach porównawczych posługiwanie się wspólną podstawą ilościowej oceny zagrożenia w warunkach porównywalności – w dalszej kolejności opracowano metodę statyczno-dynamicznej oceny przedsiębiorstw w celu ich porządkowania i klasyfikowania. Jej wyróżnikami są:

- pomiar stopnia zagrożenia obejmuje badanie odchylenia wartości oraz ocenę kierunku jego zmiany;
- punktem odniesienia dla analizowanego zbioru przedsiębiorstw jest wartość miary zagrożenia dla odpowiadających im w zakresie rodzaju działalności działów PKD, rozumianych jako tzw. super obiekt³ lub przedsiębiorstwa będącego benchmarkiem;
- względnymi miarami oceny jest średnie odchylenie wartości oraz wyprzedzenie kierunku zmiany wartości stopnia zagrożenia;
- wartości miar względnych są odnoszone w układzie współrzędnych, a wielkości branżowe (punkty odcięcia) wyznaczają normatywne wzorce przedsiębiorstw;
- kryterium syntetycznej miary oceny oraz rodzaj normatywnego wzorca przedsiębiorstw są podstawą ich porządkowania i klasyfikowania.

Narzędzia szczegółowe opracowanej metody, reguły postępowania analitycznego oraz kolejne działania przedstawiono w poniższych punktach.

1. Ustalenie odchylenia wartości stopnia zagrożenia

$$INT P_{it} = \frac{SZ P_{it}}{SZ PKD_{jt}}$$

³ Tzw. super obiekt danego zbioru przedsiębiorstw (obiektów) nie jest opisywany średnią z wielkości wynikowych, lecz przez odniesienie do siebie sum wielkości czynnikowych (podejście stosowane w statystyce publicznej do opisywania grupy obiektów, np. przedsiębiorstw w ramach działów, sekcji PKD czy rodzaju działalności).

gdzie:

$INT P$ – odchylenie wartości SZ przedsiębiorstwa,

$SZ P$ – stopień zagrożenia przedsiębiorstwa,

$SZ PKD$ – stopień zagrożenia działu PKD ,

i – przedsiębiorstwo ($i=1, \dots, n$),

j – dział PKD ($j=5, \dots, 96$),

t – kolejny okres analizy ($t=1, \dots, m$).

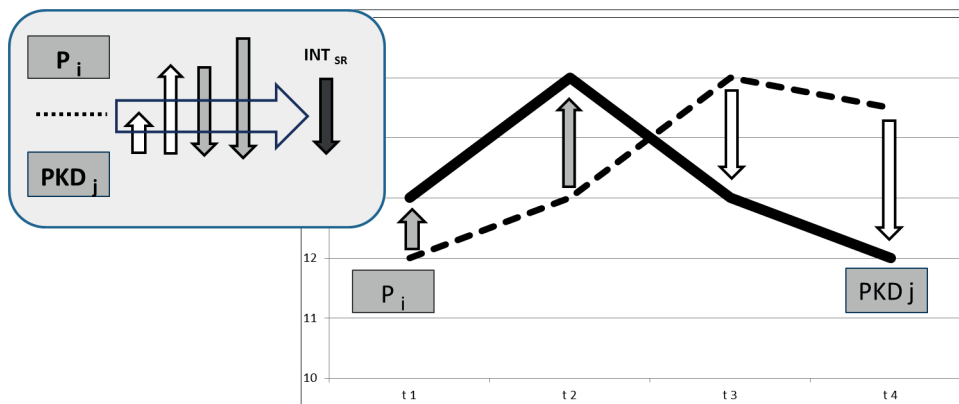
$$INT P_{iSR} = \sqrt[m]{INT P_{i1} \times INT P_{i2} \times \dots \times INT P_{im}}$$

gdzie:

$INT P_{iSR}$ – wartość średnia odchylenia stopnia zagrożenia przedsiębiorstwa,

m – liczba okresów analizy.

Rysunek 1. Ilustracja graficzna oceny odchylenia wartości stopnia zagrożenia (ujęcie statyczne)



Źródło: opracowanie własne.

2. Ustalenie wyprzedzenia kierunku zmiany wartości stopnia zagrożenia

$$STZ P_i = \sqrt[m]{TZ P_{i2} \times TZ P_{i3} \times \dots \times TZ P_{im}}$$

gdzie:

$TZ P_{it}$ – tempo zmian (okres do okresu) $TZ P_{it} = SZ P_{it} / SZ P_{it-1}$,

m – liczba okresów analizy.

$$STZ PKD_j = \sqrt[m]{TZ PKD_{j2} \times TZ PKD_{j3} \times \dots \times TZ PKD_{jm}}$$

gdzie:

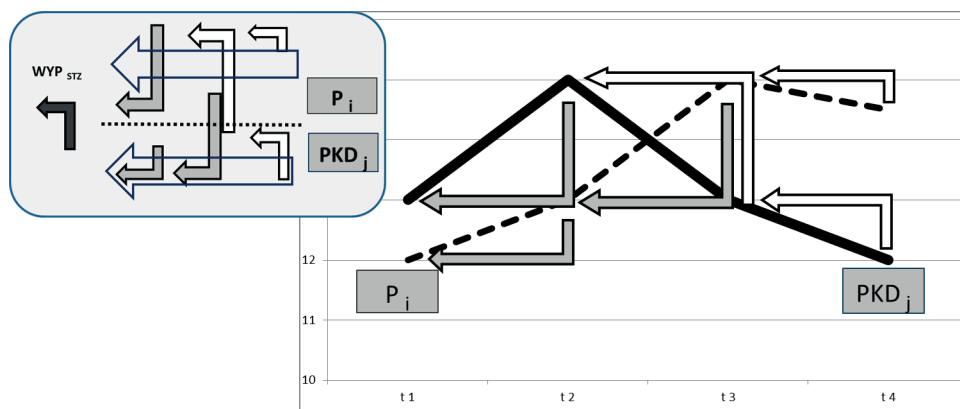
$TZ PKD_{jt}$ – tempo zmian (okres do okresu) $TZ PKD_{jt} = SZ PKD_{jt} / SZ PKD_{jt-1}$,
 m – liczba okresów analizy.

$$WYP P_{iSTZ} = \frac{STZ P_i}{STZ PKD_j}$$

gdzie:

$WYP P$ – wyprzedzenie średniego okresowego tempa zmian wartości SZ .

Rysunek 2. Ilustracja graficzna oceny wyprzedzenia kierunku zmiany wartości stopnia zagrożenia (ujęcie dynamiczne)



Źródło: opracowanie własne.

3. Obliczenie wartości syntetycznej miary oceny (odległości przedsiębiorstwa o współrzędnych $INT_i SR$ oraz WYP_i od początku układu współrzędnych)

$$MSO P_i = \sqrt{INT P_{iSR}^2 + WYP P_{iSTRZ}^2}$$

gdzie:

$MSO P_i$ – syntetyczna miara oceny przedsiębiorstwa.

4. Przypisanie rodzaju normatywnego wzorca przedsiębiorstwom

Zgodnie z przyjętymi zasadami (por. tabela 3) następuje przypisanie rodzaju normatywnego wzorca poszczególnym przedsiębiorstwom na podstawie oceny wartości średniego odchylenia stopnia zagrożenia ($INT P_{iSR}$) oraz wyprzedzenia średniookresowego tempa zmian ($WYP P_{iSTZ}$).

Tabela 3. Normatywne wzorce przedsiębiorstw

Miara oceny – odchylenie	Wzorzec	Miara oceny – wyprzedzenie
Średnie odchylenie stopnia zagrożenia ($INT P_{iSR}$) > 1	(1)	Wyprzedzenie średniego okresowego tempa zmian stopnia zagrożenia ($WYP P_{iSTZ}$) > 1
Średnie odchylenie stopnia zagrożenia ($INT P_{iSR}$) > 1	(2)	Wyprzedzenie średniego okresowego tempa zmian stopnia zagrożenia ($WYP P_{iSTZ}$) ≤ 1
Średnie odchylenie stopnia zagrożenia ($INT P_{iSR}$) ≤ 1	(3)	Wyprzedzenie średniego okresowego tempa zmian stopnia zagrożenia ($WYP P_{iSTZ}$) > 1
Średnie odchylenie stopnia zagrożenia ($INT P_{iSR}$) ≤ 1	(4)	Wyprzedzenie średniego okresowego tempa zmian stopnia zagrożenia ($WYP P_{iSTZ}$) ≤ 1

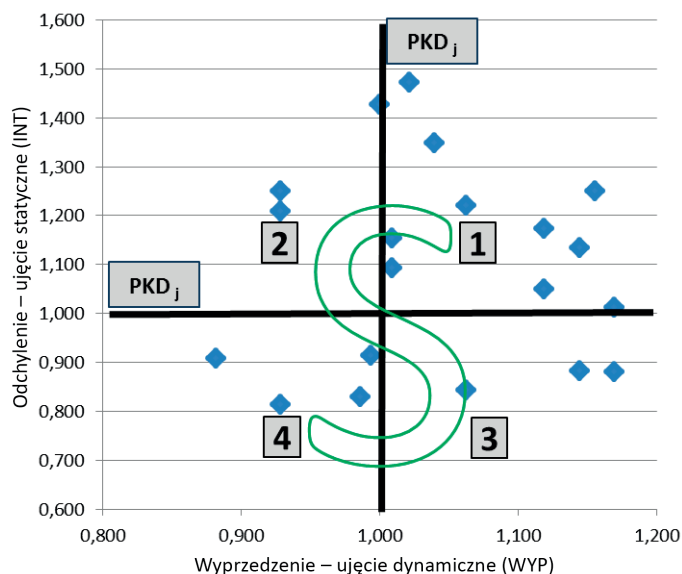
Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja cech wzorca, wykorzystywana na etapie klasyfikacji przedsiębiorstw, jest następująca:

- 1) przedsiębiorstwa charakteryzujące się ponadprzeciętną wartością stopnia zagrożenia oraz ponadprzeciętnym wyprzedzeniem kierunku zmian wartości stopnia zagrożenia – obszar wysokiego zagrożenia;
 - 2) przedsiębiorstwa charakteryzujące się ponadprzeciętną wartością stopnia zagrożenia oraz poniżej przeciętnym wyprzedzeniem kierunku zmian wartości stopnia zagrożenia – obszar średniego zagrożenia;
 - 3) przedsiębiorstwa charakteryzujące się poniżej przeciętnej wartością stopnia zagrożenia oraz ponadprzeciętnym wyprzedzeniem kierunku zmian wartości stopnia zagrożenia – obszar średniego zagrożenia;
 - 4) przedsiębiorstwa charakteryzujące się poniżej przeciętnej wartością stopnia zagrożenia oraz poniżej przeciętnym wyprzedzeniem kierunku zmian wartości stopnia zagrożenia – obszar niskiego zagrożenia.
5. Porządkowanie i klasyfikowanie przedsiębiorstw

Z wykorzystaniem rodzaju wzorca normatywnego przedsiębiorstwa są klasyfikowane do jednego z czterech obszarów, natomiast ich porządkowanie odbywa się w ramach każdego z obszarów według malejącej wartości syntetycznej miary oceny, co opisać można jako reguła „S” (por. rysunek 3).

Rysunek 3. Ilustracja graficzna reguły klasyfikacyjnej „S”



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

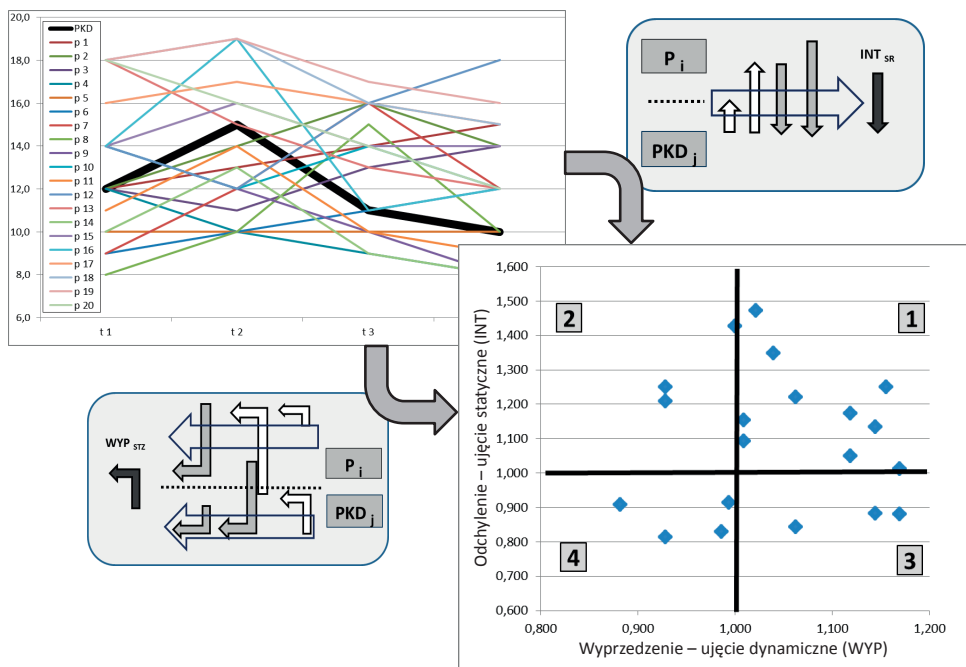
Wykorzystując modele predykcji stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości oraz opracowaną metodę statyczno-dynamicznej oceny przedsiębiorstw względem wzorca branżowego, można dokonać ich porządkowania i klasyfikowania. W przypadku analiz zbiorów o dużej liczbie przedsiębiorstw zaliczanych do działów PKD, sekcji PKD czy też rodzaju działalności (produkcyjna, handlowa, usługowa), proponowana metoda w sposób jednoznaczny, a przede wszystkim przejrzysty (por. rysunek 4), z zachowaniem warunków porównywalności, pozwala na przeprowadzenie wieloprzekrojowych analiz oraz sformułowanie syntetycznych wniosków z oceny.

Metoda ta została poddana weryfikacji w ramach projektu systemowego Instrument Szybkiego Reagowania (ISR). Celem jej zastosowania było dokonanie kwalifikacji przedsiębiorstw do udzielenia pomocy publicznej. Przeprowadzone cztery cykle kwalifikacyjne w latach 2011–2013 obejmujące 662 przedsiębiorstwa nie wykazały różnic w ocenie przedsiębiorstw z wykorzystaniem opracowanej metody względem klasycznej – wieloprzekrojowej, ale z zastosowaniem miar jednowymiarowych – analizy finansowej⁴.

⁴ Analiza klasyczna objęła obszary: 1) dynamika zmian – przychodów ze sprzedaży, aktywów, kapitału własnego, rentowności sprzedaży, 2) wzorcowy układ nierówności wskaźników kwantytatywnych i kwalitatywnych,

Opracowana metoda dostarczyła niezbędnych ocen w relatywnie krótszym czasie i przy niższym krańcowym koszcie pozyskania informacji. W kolejnym kroku testowania, wykorzystując dane finansowe przedsiębiorstw⁵ udostępnione przez GUS w Warszawie, dokonano oceny klasyfikacyjnej blisko 48 tys. przedsiębiorstw dla okresów kwartalnych i półrocznych w latach 2007–2012, w przekrojach 65 działów PKD, 13 sekcji PKD oraz 3 rodzajów działalności (produkcja, handel, usługi). Uzyskane wyniki wykazały na zgodność w ocenie powyżej 0,96, przy nieakceptowalnym z punktu widzenia celów projektu ISR (reakcja na zakłócenia w gospodarce) opóźnieniu dostarczenia wniosków z analiz klasycznych.

Rysunek 4. Ilustracja graficzna metody statyczno-dynamicznej oceny przedsiębiorstw względem wzorca branżowego



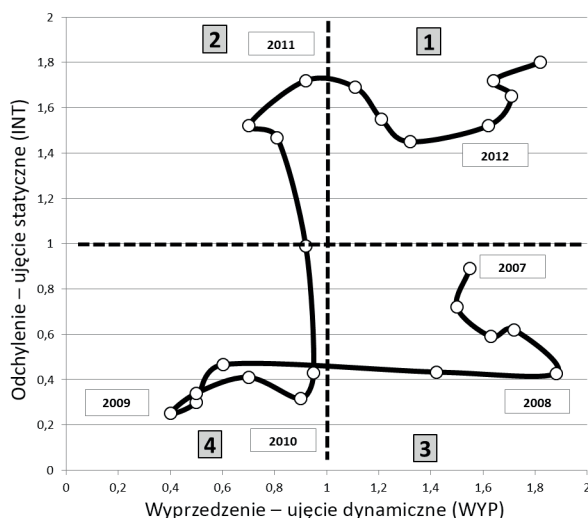
Źródło: opracowanie własne.

3) wskaźnik ogólnej sytuacji finansowej, 4) rentowność – sprzedaży, aktywów, kapitału własnego, 5) płynność finansowa – bieżąca i przyspieszona, wydajność gotówkowa i wystarczalność gotówkowa, 6) sprawność działania – obrotu aktywami, cykl zapasów, należności, zobowiązań i kapitału obrotowego netto, 7) zadłużenie – ogólne, kapitału własnego i długoterminowe.

⁵ Zgodnie z obowiązującą klasyfikacją PKD 2007 badaniem objęto 65 działów PKD o charakterze produkcyjnym, handlowym i usługowym, a zgromadzony materiał liczbowy charakteryzował podmioty gospodarcze – przedsiębiorstwa niefinansowe o liczbie pracujących od 10 osób, które złożyły obowiązkowe sprawozdanie statystyczne (oznaczane jako F-01/-01 oraz F-02 i SP). Według stanu na koniec 2012 roku było to 46 761 przedsiębiorstw.

Powyższe wnioski końcowe są podstawą stwierdzenia o zrealizowaniu przyjętego celu głównego i celów szczegółowych prowadzonego postępowania badawczego oraz pozytywnej weryfikacji hipotezy badawczej sformułowanej we wprowadzeniu do opracowania. Możliwe jest także dalsze rozwinięcie przyjętej ścieżki badawczej. Dysponując obserwacjami kwartalnymi składającymi się z wyniku oceny rocznej (są one podstawą prezentacji opracowanej metody w niniejszej publikacji), jest możliwe prowadzenie analiz w zakresie zmian pozycji obiektów (przedsiębiorstwa, działu, sekcji) w czasie przez wyznaczenie trajektorii ich ruchu (por. rysunek 5). Tym samym wzmocniony zostaje walor podejścia dynamicznego w prowadzonym badaniu.

Rysunek 5. Ilustracja graficzna trajektorii przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metody statyczno-dynamicznej oceny przedsiębiorstw względem wzorca branżowego



Źródło: opracowanie własne.

Proponowane rozwiązanie może znaleźć zastosowanie nie tylko w analizach porównawczych zbiorowości o dużej liczbie obiektów, lecz także w pojedynczych przedsiębiorstwach chcących dokonać oceny swojej pozycji – i jej zmian – względem innego podmiotu, w tym zwłaszcza przedsiębiorstwa wyznaczającego benchmark (punktem odniesienia może być także klasa lub dział PKD jako tzw. super obiekt).

Bibliografia

- [1] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Fijorek K., *Przedział ufności profile likelihood dla prawdopodobieństwa sukcesu w modelu regresji logistycznej Firtha*, „Przegląd Statystyczny” 2012, nr 59.
- [3] Fijorek K., Grotowski M., *Bankruptcy Prediction: Some Results from a Large Sample of Polish Companies*, „International Business Research” 2012, nr 5.
- [4] Kaczmarek J., *Counteracting the Crisis in the Economies of New EU Member States in the Context of the Development of Integration Processes*, [in:] *The Community Integration Process Between Eastern and Southern Europe*, M. Lanfranchi, Edizioni Dr. Antonino Sfaneni (eds.), Messina 2010.
- [5] Kaczmarek J., *Estimation of the Logistic Regression Model for Company Bankruptcy*, „Contemporary Management Quarterly – Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 1.
- [6] Kaczmarek J., *Mezostuktura gospodarki Polski w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin, Warszawa 2012.
- [7] Kaczmarek J., *The Identification and Measurement of Financial Threat Vs. The Cases of Insolvency in the Period of Poland's Economic Transformation*, „The Business & Management Review” 2012, Vol. 2.
- [8] Kaczmarek J., *The Role of Structural Policies in Counteracting the Crisis*, [in:] *Moving from the Crisis to Sustainability. Emerging Issues in the International Context*, G. Calabro, A. D'Amico, M. Lanfranchi, G. Moschella, L. Pulejo, R. Salomone, Edizioni Franco Angeli (eds.), Milano 2011.
- [9] Kaczmarek T.T., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009.
- [10] *Koncepcja badań stanu i wyników przedsiębiorstw dla potrzeb Instrumentu Szybkiego Reagowania. Założenia rozwiązania „System Wczesnego Ostrzegania” – Metody i narzędzia monitorowania gospodarki w komponencie mikroekonomicznym*, J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011 (maszynopis powielony).
- [11] Krzakiewicz K., *Kryzys w cyklu rozwoju organizacji*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, K. Krzakiewicz (red.), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
- [12] Lam J., *Ten Predictions for Risk Management*, „The RMA Journal” 2003, nr 5.
- [13] Lichtarski J., *O istocie, przejawach i przezwyciężaniu kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach zagrożenia kryzysem*, J. Lichtarski (red.), SWSPiZ, Łódź 2005.

- [14] Mączyńska E., *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością*, [w:] *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2003. Teoria i praktyka*, D. Appenzeller (red.), Zeszyty Naukowe nr 49, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
- [15] Mączyńska E., *Upadłość przedsiębiorstw w kontekście ekonomii kryzysu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, S. Morawska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [16] Mączyńska E., Zawadzki M., *Dyskryminacyjne modele predykcji upadłości przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*” 2006, nr 2.
- [17] Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- [18] Oldcorn R., *Management: A fresh Approach*, Palgrave MacMillan Publishers, London 1996.
- [19] *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikro-ekonomiczny*, J. Kaczmarek (red.), autorzy: K. Fijorek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków 2011 (maszynopis powielony).
- [20] Schumpeter J.A., *Kapitalizm. Socjalizm. Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [21] Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG–Press, Warszawa 2001.
- [22] Smart C.F., Thompson W.A., Vertinsky I., *Diagnosing Corporate Effectiveness and Susceptibility to Crisis*, „*Journal of Business Administration*” 1978, No. 9.
- [23] Zavgren C., *The Prediction of Corporate Failure: The State of the Art*, „*Journal of Accounting Literature*” 1983, No. 2.
- [24] Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMA SZ”, Warszawa 2003.

OCENA I KLASYFIKOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU STATYCZNO-DYNAMICZNYM STOPNIA ZAGROŻENIA FINANSOWEGO

Streszczenie

Możliwa dysfunkcjonalność gospodarki w obliczu silnych i turbulentnych jej zmian, powoduje wzrost zagrożenia wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwach, a konsekwencją może być ich zagrożenie finansowe kontynuacji działalności i upadłość. Uzmysławia to potrzebę określonego reagowania na negatywne zjawiska w gospodarce, a tym samym skłania do tworzenia narzędzi stałej analizy kondycji przedsiębiorstw. Wynikiem uzyskanych ocen jest możliwe podejmowanie działań wspierających procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw. Celem podjętych badań jest analiza i ocena – z wykorzystaniem opracowanej metody – stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw. Weryfikowana jest hipoteza, iż estymowana miara stopnia zagrożenia jest podstawą ilościowej jego oceny w ujęciu statycznym i dynamicznym oraz umożliwia porównywanie, porządkowanie i klasyfikowanie przedsiębiorstw (obiektów) w ramach różnych ich grup (zbiorów) względem wzorca branżowego.

**SŁOWA KLUCZOWE: SYTUACJA KRYZYSOWA, STOPIEŃ ZAGROŻENIA, OCENA
PORÓWNAWCZA, KLASYFIKOWANIE, BENCHMARKING**

THE ASSESSMENT AND CLASSIFICATION OF ENTERPRISES IN STATIC AND DYNAMIC DIMENSIONS OF CORPORATE INSOLVENCY THREATS

Abstract

A probable dysfunction of economy in the face of strong and turbulent changes causes an increase in risk of a crisis emerging in an enterprise. That threat may result in endangering the financial standing and continuity of operations in the company, which eventually causes insolvency. That menace demonstrates the need to act in a specific way to negative occurrences in the economy. It also creates a demand for creation of tools, helpful in constant analysis of companies financial standing. The results of undertaken actions are assessments which enable to launch activities underpinning processes of restructuring of enterprises. The main aim of started examinations are analysis and assessment – with the use of elaborated method – of risk

of financial standing of the company and its insolvency. The author is verifying the hypothesis that estimated measure of corporate insolvency threats is a base for its quantitative assessment in static and dynamic approach and that it enables to compare, order and classify enterprises (objects) to different groups (sets) against the benchmark standard.

KEY WORDS: CORPORATE CRISIS, INSOLVENCY THREATS, COMPARATIVE APPRAISAL, CLASSIFICATION, BENCHMARKING

SZANSE I OGRANICZENIA FINANSOWANIA INWESTYCJI W FORMULE *PROJECT FINANCE* (STUDIUM PRZYPADKU)

Wprowadzenie

Finansowanie rozwoju staje się ważnym wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw. Ważnym szczególnie tam, gdzie projekty wymagają dużych nakładów inwestycyjnych, natomiast czas realizacji i spłaty długu po okresie uruchomienia jest znaczny (kilka lub kilkanaście lat). W wielu przypadkach najprostsza forma organizacji finansowania dłużnego, które obciąża majątek spółki (źródłem spłat długu są przychody z działalności spółki, zaś dodatkowym zabezpieczeniem jej aktywa), staje się niemożliwa. Ograniczenia te wynikają głównie ze struktury finansowania aktywów spółki kapitałami własnymi i długiem [13, s. 1036–1055]. W przypadku umów z bankami finansującymi ważne będą szczegółowe wskaźniki (konwenanty), ilustrujące poziom długu w stosunku do wybranych elementów rachunku zysków i strat (np. wynik netto, EBITDA). Ich przekroczenie powoduje, że zobowiązania spółki mogą być postawione w stan wymagalności lub koszt obsługi długu znacznie wzrośnie. Oznacza to, że nawet bardzo rentowne przedsiębiorstwa napotykają na wiele ograniczeń w możliwościach finansowania swoich pomysłów rozwojowych. Należy dodać, że ma to miejsce w sytuacji, kiedy dostępność środków pieniężnych na rynku jest wysoka, a globalne funkcjonowanie instytucji finansowych pozwala sięgać po dowolne źródła finansowania. W praktyce taka sytuacja oznacza, że firma musi poczekać na moment, gdy poziom długu w spółce spadnie, by realizować nowe zadania

* Dr hab. Jan Chadam – GAZ-SYSTEM S.A.

inwestycyjne. Jednak w warunkach dynamicznych zamian w otoczeniu rekomendacja odkładania decyzji inwestycyjnych nie zawsze jest rekomendacją dobrą. *Project finance* umożliwi finansowania zadań inwestycyjnych bez konieczności obciążania bilansu przedsiębiorstwa długiem zaciągniętym na realizację projektu. Dług będzie zaciągnięty przez powołaną do tego specjalną spółkę, „izolującą” dawcę kapitału dłużnego od podmiotu dominującego. Stąd duże zainteresowanie finansowaniem rozwoju w oparciu o tę koncepcję, które wzrosło szczególnie w okresie ostatnich 20–30 lat. Z jednej strony, ogromną zaletą *project finance* jest możliwość finansowania zadań inwestycyjnych z formułą dzielenia się ryzykiem z innymi partnerami [7, s. 41–42]. Oznacza to bowiem, że każdy z partnerów jest w sposób szczególny zainteresowany powodzeniem przedsięwzięcia. Z drugiej jednak strony, z powodu niechęci do zaakceptowania pewnego poziomu ryzyka przez partnerów wiele projektów nie jest w praktyce finansowanych w taki właśnie sposób.

Celem artykułu jest pokazanie szans i ograniczeń, jakie występują w trakcie organizacji finansowania dużych projektów, w tym tych, w których wykorzystuje się *project finance*. Analizowanym przez nas praktycznym przypadkiem jest budowa pierwszego w rejonie Morza Bałtyckiego terminalu do odbioru LNG (gaz ziemny w postaci skroplonej) realizowanego przez GAZ-SYSTEM S.A., z wykorzystaniem spółki celowej Polskie LNG S.A. Wyniki obserwacji zostały zaprezentowane w formie *case study*. Prześledzenie całego zadania i jego analiza możliwe było dzięki osobistemu zaangażowaniu autora w przygotowanie i realizację tego projektu.

1. Istota i znaczenie *project finance* w praktyce gospodarczej

Przykłady wykorzystania *project finance* znajdujemy na całym świecie. Literatura przedmiotu opisuje zarówno wyniki szerszych badań [5, s. 71–86], jak również analizę poszczególnych przypadków biznesowych. Z całą pewnością na szanse i zagrożenia tej koncepcji finansowania można spojrzeć z wielu perspektyw. Niewątpliwie jedną z ciekawszych jest perspektywa geograficznej lokalizacji projektu (Europa [2, s. 47–55]; Azja [12, s. 38–40]; Ameryka Południowa [11, s. 39–46], Afryka [9, s. 90–111]) i związanych z tym różnych wycen ryzyka inwestycji. Poziom ryzyka, i jednocześnie oczekiwanej przez inwestorów stopy zwrotu, zależy w globalnej gospodarce w dużym zakresie od stabilności politycznej i prawnej miejsca (kraju) inwestowania [8, s. 1725–1734]. Wynika to z faktu, że istotą *project finance* jest ściśle powiązanie finansowania projektu z całą koncepcją jego realizacji i eksploatacji (wykorzystania).

Kluczowym zadaniem *project finance* w jest udzielenie rzetelnej odpowiedzi na pytanie: jakie będą źródła spłaty zaciągniętego długu i jakie są podstawy, by uznać, że źródła te są wiarygodne? Z tych właśnie względów wykorzystanie formuły

project finance koncentruje się wokół branż, których inwestycje rozwojowe dają bardzo duże szanse na zwrot, chociaż zwrot ten będzie długoterminowy (energetyka, telekomunikacja, ropa i gaz, petrochemia, nieruchomości), w tym inwestycji infrastrukturalnych [14]. Jednym z atrakcyjnych modeli zastosowania *project finance* jest partnerstwo publiczno-prywatne [4, s. 376–387]. Jak wspomniano, ryzyko w *project finance* jest dzielone między podmioty biorące udział w projekcie, a instytucje finansowe cechuje znaczna awersja do ryzyka [6, s. 547–561]. Z tego powodu ilość zadań inwestycyjnych finansowanych w tej formule, szczególnie w Polsce, nie jest duża [3]. Należy przy tym uznać, że nie wszyscy uczestnicy projektu posiadają wiedzę i kompetencje, by to ryzyko właściwie zidentyfikować, ocenić, a następnie nim zarządzać. To powoduje, że między uczestnikami projektu odbywa się swego rodzaju gra, w jaki sposób swój udział w tym ryzyku minimalizować [1, s. 183–197]. Sama charakterystyka projektu powoduje, że każdy *project finance* jest w jakimś sensie niepowtarzalny. Niemniej jednak schematy postępowania w *project finance* mają pewne cechy wspólne [15, s. 15–19]. Można je zestawić według następującej listy:

1. Projekty finansowane w oparciu o tę koncepcję są zamknięte i samodzielne pod względem ekonomicznym i prawnym.
2. Realizacja projektu odbywa się z wykorzystaniem spółki celowej (SPV – *Special Purpose Vehicle*), powołanej do realizacji inwestycji [10, s. 51–57].
3. Projekty są bardzo dobrze przygotowane, ryzyko oszacowane i akceptowane, co powoduje, że dźwignia finansowa jest wysoka. Można przyjąć, że udział długu w finansowaniu może wynosić między 60 a 80%.
4. Projekty realizowane z wyższym udziałem kapitałów własnych będą korzystały z niższego oprocentowania długu. Nie oznacza to jednak, że w ten sposób będzie budowana wartość projektu z perspektywy akcjonariuszy. Wynika to z oczywistej zasady, że koszt kapitału własnego będzie wyższy od kosztu długu. Znalezienie zatem właściwej struktury finansowania projektu (relacji kapitałów własnych do długu) będzie zawsze wyzwaniem dla zarządzających. Musi być ona budowana według kryterium minimalizacji kosztu całego zaangażowanego w projekt kapitału.
5. Podstawowa koncepcja *project finance* nie zakłada gwarantowania długu przez inwestora. Odstępstwa od tej zasady istnieją, ale powodują, że istota współdzielenia ryzyka w takiej sytuacji jest naruszona.
6. Ocena szans spłaty długu odbywa się na zasadzie oceny realności przepływów pieniężnych generowanych przez projekt w przyszłości. Szanse te są wzmacniane umowami podpisywanymi z przyszłymi odbiorcami towarów i usług.

Należy przyjąć, że najważniejszym zadaniem SPV jest przygotowanie, organizacja finansowania i realizacja projektu. Najczęściej spółka powołana do realizacji projektu pełni również funkcję operatora po zakończeniu jego realizacji. Podmiot dominujący w stosunku do SPV zapewnia niezbędny poziom kapitałów własnych, pełniąc tym samym rolę sponsora projektu.

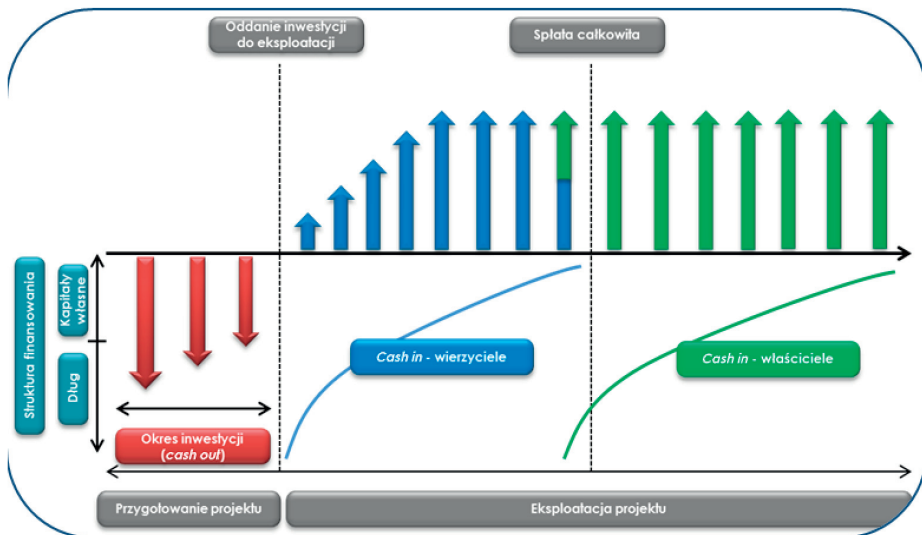
2. Struktura finansowania w *project finance*

Kapitały własne, mimo że na ogół wynoszą najczęściej mniej niż połowę pasywów projektu, stanowią podstawę działalności SPV i dają możliwość zaciągania przez nią zobowiązań. Ponieważ udziałowcy są spłacani w ostatniej kolejności, kapitały własne stanowią dla kredytodawców swoiste zabezpieczenie udzielonych pożyczek. Z tego względu banki i inni wierzyciele będą dążyć do zapewnienia możliwie wysokiego poziomu kapitału własnego w przedsięwzięciu. Do kapitału własnego zaliczane są zarówno wpłaty na kapitał, jak również celowe dotacje niepodlegające zwrotowi. Wyższy poziom zaangażowania ze strony podmiotu dominującego ogranicza ryzyko banków i instytucji finansowych zaangażowanych w finansowanie dłużne. Kapitał obcy (dług) stanowi główne źródło finansowania przedsięwzięć. Najczęściej podstawą kapitału obcego jest kredyt bankowy lub obligacje korporacyjne. W niektórych przypadkach może spotkać się z pożyczkami podporządkowanymi. Podporządkowanie tych pożyczek może mieć charakter ogólny (zależy od spłaty wszystkich pozostałych zobowiązań) lub szczegółowy (spłaty są uzależnione od wcześniejszego spłacenia jedynie wybranych pożyczek i kredytów z długu głównego). Ze względu na duży udział kapitałów obcych rośnie rola banków, które zajmują w projekcie aktywne pozycje na każdym etapie realizacji projektu. Inaczej niż w przypadku przedsięwzięć realizowanych z wykorzystaniem klasycznego finansowania w oparciu o bilans przedsiębiorstwa (podmiotu dominującego), podstawą do finansowania SPV nie jest wiarygodność kredytowa podmiotu realizującego projekt, ale ocena opłacalności samego projektu i realność przychodów w przyszłości. Z tego względu bardzo ważną rolę odgrywają długoterminowe porozumienia z odbiorcami towarów lub usług, które mają gwarantować niezagrożone wpływy do SPV, a tym samym spłatę zaciągniętych przez nią zobowiązań. Projekt zrealizowany i eksploatowany według przyjętych założeń pozwoli w przyszłości na kierowanie strumieni finansowych do wszystkich dawców kapitału, zarówno w celu spłaty finansowania dłużnego, jak też realizacji oczekiwanej stopy zwrotu dla sponsora projektu (rysunek 1). Zwykle spłata długu ma miejsce przed ewentualnymi przepływami do akcjonariuszy.

Reasumując, zastosowanie formuły *project finance*:

1. umożliwia realizację zadań inwestycyjnych wymagających olbrzymich nakładów, przekraczających zwykle możliwości przedsiębiorstwa, co ma szczególne znaczenie przy realizacji projektów o charakterze infrastrukturalnym;
2. uzależnia organizację finansowania zewnętrznego od oczekiwanych przepływów pieniężnych po zakończeniu projektu;
3. pozwala na podział ryzyka między uczestników projektu;
4. umożliwia organizację finansowania w oparciu o pozabilansowy charakter długu w stosunku do podmiotu dominującego.

Rysunek 1. Kierunki strumieni pieniężnych w *project finance*



Źródło: opracowanie własne.

W celu przygotowania inwestycji w części finansowej podejmowane są m.in. działania zmierzające do:

1. oszacowania nakładów koniecznych do uruchomienia projektu,
2. oszacowania przepływów gotówkowych generowanych przez projekt po jego zakończeniu,
3. oszacowania ryzyka związanego z projektem,
4. oszacowania właściwej stopy dyskontowej,
5. oszacowania opłacalności podjęcia projektu,
6. przeprowadzenia analizy wrażliwości,
7. przeprowadzenia analiz symulacyjnych w przypadku działań korygujących.

Ze względu na współdzielenie ryzyka między uczestników projektu *project finance* jest obciążony szeregiem ograniczeń, z których najistotniejszymi są:

1. duża kosztowność – wynikająca z dużej skali projektu, znacznej liczby uczestników finansowania projektu i kompleksowości *project finance*;
2. duża czasochłonność – wywołwana koniecznością koordynacji działań znacznej liczby uczestników;
3. podwyższenie kosztu kapitału – mające swoje źródło w gotowości do poniesienia przez podmioty kredytujące projekt wyższego ryzyka niż w przypadku klasycznego finansowania opartego o bilans przedsiębiorstwa, a także w wyższych prowizjach, opłatach i kosztach ubezpieczeń.

Niezależnie od wymienionych ograniczeń koncepcja *project finance* jest szansą i sposobem utrzymania dobrych wskaźników zadłużenia podmiotu dominującego,

ponieważ dług zaciągnięty przez SPV ma charakter pozabilansowy (*off balance sheet financing*) w stosunku do sponsora projektu (podmiotu dominującego).

3. Uczestnicy, organizacja i zarządzanie w *project finance*

Realizacja każdej inwestycji wymaga stosowania skutecznych narzędzi metodyki projektowej. Zadania realizowane przez SPV składają się zasadniczo na dwa etapy: pierwszy – projektowy – obejmuje fazy planowania, przygotowanie realizacji i rozruchu; drugi – będący etapem aktywacji procesów fazy operacyjnej. Wszyscy uczestnicy projektu muszą mieć pełną jasność co do celu projektu, jego zamierzeń, sposobu realizacji i indywidualnego zakresu odpowiedzialności. Ze względu na ustalone terminy spłaty długu zasada skuteczności w *project finance* nabiera jeszcze większego znaczenia. Bardzo istotne jest właściwe zdefiniowanie ról w projekcie. Kluczowymi elementami tego typu projektów są: dostawcy, odbiorcy oraz wykonawca (tzw. Generalny Realizator Inwestycji – GRI). Dostawcy mają zapewnić stabilne dostawy po okresie realizacji projektu. Odbiorcy mają zapewnić długoterminowy odbiór towarów lub usług i wpływ gotówki na spłatę zaciągniętego długu. Wykonawca (GRI) powinien zapewnić realizację projektu (budowy) w założonym czasie i budżecie. Doświadczenie, renoma, pozycja rynkowa to, obok kryteriów ekonomicznych, podstawowe oczekiwania w stosunku do GRI. Dla złożonych (skomplikowanych) projektów inwestycyjnych procedury te są długotrwałe. Okres wyboru GRI może trwać nawet kilkanaście miesięcy. Jednak to kwalifikacje i doświadczenie są najważniejsze z punktu widzenia powodzenia projektu. Z tego względu proces ten musi być przedmiotem szczególnej uwagi inwestora.

Najczęściej spotykanymi i sprawdzonymi elementami organizacji zarządzającej projektem są:

Komitet sterujący: podejmuje decyzje strategiczne, posiada całkowitą i ostateczną odpowiedzialność za wyniki projektu i ma uprawnienia do przydziału zasobów i inicjowania dalszych prac;

Kierownik projektu: odpowiada za dostarczenie efektu projektu o wymaganej jakości w założonym czasie i kosztach, podejmuje decyzje taktyczne i operacyjne, planuje, kontroluje i koordynuje prace oraz raportuje wyniki w projekcie komitetowi sterującemu;

Zespoły techniczne: wykonują zadania specjalistyczne, wymagające szczególnych kompetencji, umiejętności i wiedzy;

Wsparcie projektu: ma za zadanie dostarczać administracyjną pomoc w projekcie.

W przypadku długoterminowych projektów inwestycyjnych szczególnie istotna jest identyfikacja potencjalnych ryzyk i zarządzanie nimi (minimalizacja za pomocą odpowiednich technik i narzędzi). Ryzyka co do osiągnięcia założonych przepływów środków pieniężnych w projekcie są związane z aspektami technicznymi, finansowymi, organizacyjnymi, środowiskowymi, politycznymi i ekonomicznymi. Mogą dotyczyć: niedoszacowania nakładów inwestycyjnych (CAPEX) i kosztów operacyjnych (OPEX), zmian projektu w trakcie budowy, błędów konstrukcyjnych, zastosowania niewłaściwych technologii, kłopotów z dostawcami itp. Zapewnienie odpowiednich narzędzi (metodyki) zarządzania ryzykiem może mieć duży wpływ na obniżenie kosztu kapitału oraz przekonanie banku (kredytodawcy) do zmniejszenia premii za to ryzyko [10, s. 77–126]. Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem w projektach typu *project finance* jest taka struktura projektu, aby każdy z uczestników ponosił akceptowalne dla siebie ryzyko, przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka projektu jako całości.

Warto w tym miejscu dodać, że formuła *project finance*, zapewniająca udział podmiotów zewnętrznych w projekcie, istotnie wpływa na profesjonalne jego przygotowanie i prowadzenie. Jest to niewątpliwie dodatnia wartość, jaką otrzymujemy w wyniku stosowania takiego rozwiązania, którą warto brać pod uwagę, szczególnie w odniesieniu do ponoszonych kosztów.

4. Studium przypadku – terminal LNG

GAZ-SYSTEM S.A. jest operatorem i właścicielem gazowego systemu przesyłowego w Polsce. W związku z integracją krajów europejskich w ramach Unii Europejskiej postępuje również integracja infrastruktury, w tym infrastruktury gazowej. Do 2008 roku Spółka koncentrowała się głównie na utrzymywaniu sprawności sieci przesyłowej i przesyła gazu, bez jasnych i spójnych strategii rozwojowych. W roku 2009 rozpoczęto realizację bardzo ambitnego programu inwestycyjnego, który miał zmienić rolę i znaczenie firmy w Europie, jak również wpływać na poprawę konkurencyjności gospodarki w dłuższym okresie czasu. Było to między innymi odpowiedzią na oczekiwania, takie jak: wspomniana już integracja europejskiego systemu przesyłu gazu, wzrost bezpieczeństwa energetycznego czy zmiana struktury nośników energii w związku z tzw. pakietem klimatycznym. Wśród projektów, o których mowa, są: budowa pierwszego w Europie Środkowej terminalu do odbioru skroplonego gazu (LNG) oraz nowoczesna sieć do przesyłu gazu oraz połączenia z krajami Unii Europejskiej. Z perspektywy gospodarki krajowej stworzy to techniczne możliwości do dywersyfikacji dostaw gazu, z perspektywy Unii Europejskiej pojawią się techniczne możliwości przesyłu gazu między krajami Wspólnoty, co pozwoli na swobodny handel tym paliwem i dostęp do surowca po konkurencyjnych cenach. Ma to ważne

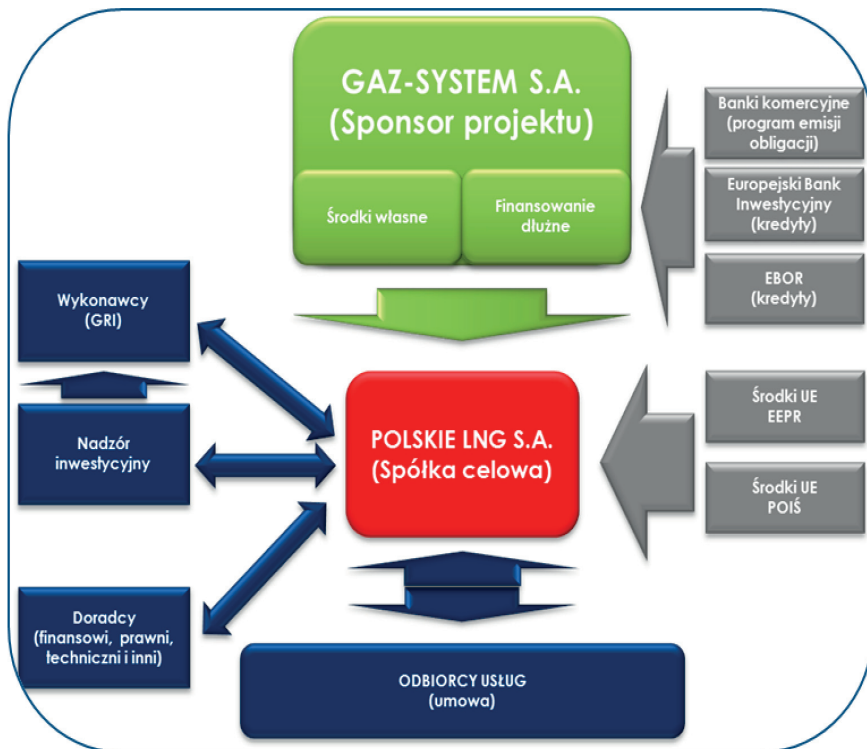
znaczenie dla konkurencyjności gospodarki europejskiej, szczególnie w branżach, gdzie gaz naturalny stanowi istotny komponent w kosztach wytwarzania. Projekty te oznaczają konieczność zrealizowania w ciągu kilku lat olbrzymich przedsięwzięć inwestycyjnych, wydatkowania dużych środków finansowych i radykalnej zmiany strategii prowadzonego biznesu. Projekt budowy pierwszego w basenie Morza Bałtyckiego terminalu do odbioru gazu skroplonego zawierał w sobie kilka lub nawet kilkanaście złożonych podprojektów składowych. Jednym z nich była organizacja finansowania. Szacowane przed ogłoszeniem przetargu nakłady na realizację zadania wynosiły około 3 mld złotych. Przy organizacji finansowania GAZ-SYSTEM S.A. (sponsor projektu) uznał, że projekt powinien być realizowany w formule *project finance*.

Projekt budowy terminala LNG jest koncepcją zamkniętą i samodzielną pod względem ekonomicznym i prawnym (rysunek 2). Powołana do tego celu spółka Polskie LNG posiada podpisaną długoterminową umowę na regazyfikację LNG i umowę na realizację projektu (konsorcjum GRI) oraz niezbędny poziom kapitałów własnych, gwarantowanych przez właściciela (GAZ-SYSTEM S.A.). Podpisana z bankami komercyjnymi wstępna (niewiążąca umowa) zakładała możliwość zorganizowania finansowania projektu w wysokości ponad 4 mld zł. Spółka przystąpiła do żmudnej dyskusji na temat szczegółów finansowania. Przeprowadzono audyty: prawny, środowiskowy, techniczny i biznesowy projektu z udziałem zespołu doradców i firm konsultingowych. Ostateczny rezultat nie pozostawiał jednak wątpliwości: uzyskanie kompromisu co do podziału ryzyka między uczestnikami będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Każdy z nich oczekiwał minimalizacji swojego ryzyka. Przedstawiane argumenty takiego podejścia miały oczywiście swoje uzasadnienie merytoryczne. Trudność polegała jednak na tym, że swoje uzasadnienie miał każdy z potencjalnych partnerów w projekcie. To nie przybliżyło do kompromisu. GAZ-SYSTEM S.A. dokonał równoległe postępowania w zakresie organizacji finansowania „w oparciu o bilans”. Koszty takiego rozwiązania były niższe o ponad 2% w skali roku.

Biorąc pod uwagę zakładany poziom finansowania długiem w wysokości 1,5 mld zł, dodatkowe koszty finansowe w koncepcji *project finance* mogłyby wynieść nawet 50 mln zł rocznie. W okresie budowy i spłaty kredytu suma tych dodatkowych kosztów wyniosłaby zatem 200–300 mln zł. Biorąc pod uwagę fakt, że w okresie budowy spółka celowa nie posiada przychodów ze sprzedaży, przynosi stratę na poziomie netto i nie może korzystać z tzw. tarczy podatkowej, ponoszenie wyższego kosztu finansowego nie miało uzasadnienia biznesowego. Ponadto, na skutek uruchomienia przez Komisję Europejską dodatkowych środków dla pogrążającej się w kryzysie gospodarki europejskiej, Spółka skorzystała z dodatkowego wsparcia w kwocie ponad 220 mln zł (EEPR – *European Energy Programme for Recovery*). Dodając do tego środki pomocowe zarządzane przez kraje członkowskie (w Polsce: Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko) oraz niższą niż zakładano wartość kontraktu z GRI, GAZ-SYSTEM S.A. zrezygnował z *project finance* jako formuły

drogiej i kłopotliwej w realizacji. GAZ-SYSTEM S.A. na sfinansowanie projektu LNG i budowę infrastruktury przesyłowej zaciągnął kredyty: w Europejskim Banku Inwestycyjnym w kwocie 1,2 mld zł, Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju na kwotę 0,3 mld zł oraz zorganizował finansowanie dłużne w postaci programu emisji obligacji dla konsorcjum 5 banków komercyjnych w kwocie 1,7 mld zł. Pieniądze pozyskane z tych źródeł pozwolą sfinansować wszystkie inwestycje przewidziane w programie rozwoju firmy (terminal LNG i infrastrukturę przesyłową).

Rysunek 2. Uczestnicy *project finance* z udziałem GAZ-SYSTEM S.A.



Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie finansowanie spółki celowej (Polskie LNG S.A.) odbywa się w drodze wpłat na kapitał własny oraz dotacje celowe z Komisji Europejskiej. Część środków zostanie przekazana w formie pożyczki. Należy zauważyć, że w wyniku takiej koncepcji finansowania inwestycji spółka Polskie LNG straciła podstawowy cel jej powoływania: organizacja finansowania poza bilansem sponsora (GAZ-SYSTEM S.A.). Ze względu na podjęte wcześniej decyzje, podpisane umowy i porozumienia projekt jest nadal realizowany przez powołaną do tego celu spółkę celową.

Podsumowanie

Project finance jest i pozostanie w najbliższej przyszłości atrakcyjną formułą finansowania projektów inwestycyjnych. Pożądanym jest szczególnie wówczas, gdy dalsze obciążanie majątku sponsora długiem nie jest możliwe. Może to wynikać z ustalonych we wcześniejszych umowach z bankami wskaźników zadłużenia, z jednoczesną potrzebą finansowania dodatkowych projektów. Dobrze przygotowany i zrealizowany *project finance* może dawać interesujące zwroty z zainwestowanego kapitału właścicielom, ze względu na wysoki poziom dźwigni finansowej. Ogromną zaletą *project finance* jest również możliwość dzielenia się ryzykiem z innymi partnerami. Stawia to dodatkowe, pożądane wymagania, polegające na profesjonalnym przygotowaniu i prowadzeniu projektu. Należy jednak pamiętać, że z powodu niechęci do zaakceptowania pewnego poziomu ryzyka przez partnerów finansowych wiele projektów nie jest finansowanych w taki właśnie sposób. Identyfikacja szans i zagrożeń wynikających z tego podejścia jest wyzwaniem dla menedżerów zarządzających projektami i finansami firm.

Warto pamiętać, że wymagania stawiane przez partnerów przy *project finance* są wysokie, ale mają one pozytywne przełożenia na jakość zarządzania zadaniem inwestycyjnym. W analizowanym studium przypadku, niezależnie od ostatecznego niepowodzenia przyjętej na wstępie koncepcji finansowania projektu LNG w oparciu o *project finance*, podejście to przyniosło wiele wymiernych korzyści. Związane są one ze sferą zarządzania projektem. Zrealizowane audyty pozwoliły lepiej zrozumieć i przygotować projekt, a następnie skuteczniej nim zarządzać.

Bibliografia

- [1] Ballestero E., *Project finance: a multi-criteria approach to arbitration*, „Journal of the Operational Research Society” 2000, Volume 51, Issue 2.
- [2] Beidleman C.R., *On allocating risk: the essence of project finance*, “Sloan Management Review” 1990, Volume 31, Issue 3.
- [3] Brzozowska K., *Finansowanie inwestycji infrastrukturalnych przez kapitał prywatny na zasadach project finance*, CEDEWU, Warszawa 2010.
- [4] Daube D., Vollrath S., Alfen H.W., *A comparison of project finance and the forfeiting model as financing forms for PPP projects in Germany*, „International Journal of Project Management” 2008, Volume 26, Issue 4.
- [5] Esty B., *Returns on project-financed investments: evolution and managerial implications*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2002, Volume 15, Issue 1.

- [6] Farrell L.M., *Principal-agency risk in project finance*, „International Journal of Project Management” 2003, Volume 21, Issue 8.
- [7] Forshaw A., *Project finance and the successful allocation of risk*, „The Treasurer” 1996.
- [8] Girardone C., Snaith S., *Project finance loan spreads and disaggregated political risk*, „Applied Financial Economics” 2011, Volume 21, Issue 22.
- [9] Howcroft B., Fadhley S., *Project finance: a credit strategy based on contractual linkages*, „The Service Industries Journal” 1998, Volume 18, Issue 2.
- [10] Korombel A., *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance*, Difin, Warszawa 2007.
- [11] Lambe G., Alexander P., *Project finance: bearing up in challenging Times*, „The Banker” 2009, Volume 159, Issue 997.
- [12] Lambe G., *Redrawing the landscape (Project finance)*, „The Banker” 2009, Volume 159, Issue 998.
- [13] Sawant R.J., *The economics of large-scale infrastructure FDI: the case of project finance*, „Journal of International Business Studies” 2010, Volume 41, Issue 6.
- [14] Wojewnik-Filipowska A., *Project finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, CEDEWU, Warszawa 2008.
- [15] Yescombe Y.R., *Project finance, wybrane elementy finansowania strukturalnego*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

SZANSE I OGRANICZENIA FINANSOWANIA INWESTYCJI W FORMULE *PROJECT FINANCE* (STUDIUM PRZYPADKU)

Streszczenie

Artykuł został poświęcony *project finance* – koncepcji finansowania dużych projektów inwestycyjnych, szczególnie w obszarze infrastruktury. Ogromną zaletą *project finance* jest możliwość finansowania zadań inwestycyjnych z zasadą dzielenia się ryzykiem z innymi partnerami. Dokonano w nim identyfikacji szans, zagrożeń i ograniczeń tej koncepcji. Analizowanym studium przypadku była organizacja finansowania budowy pierwszego w rejonie Morza Bałtyckiego terminalu do odbioru LNG (gaz ziemny w postaci skroplonej). *Project finance* jest metodą skomplikowaną i kosztowną. Dobrze przygotowany i zrealizowany *project finance* może dawać interesujące zwroty z zainwestowanego kapitału właścicielom, ze względu na

wysoki poziom dźwigni finansowej. Ogromną wartością jest również szczególne profesjonalne przygotowanie i prowadzenie projektu.

SŁOWA KLUCZOWE: PROJECT FINANCE, STRUKTURA FINANSOWANIA, ZARZĄDZANIE PROJEKTEM, ZARZĄDZANIE RYZYKIEM, KOSZT KAPITAŁU, SPV

OPPORTUNITIES AND RESTRICTIONS IN PROJECT FINANCE (CASE STUDY)

Abstract

The article is related to Project Finance, a notion that concerns fund raising of big investment projects, particularly in the area of infrastructure. Its huge upside is the possibility of financing investment aims based on the idea of mutual risk share that each business partner takes. It includes an identification of odds, threats and limitations of this notion. An in-depth analysis that the article covers is related to the organization of the fund raising for the construction of the first LNG (liquefied natural gas) Terminal in the Baltic Sea region. Project Finance is a costly and complicated method. Once it has been thoroughly prepared and executed, however, it may yield interesting return on investment for the investors owing to a high level of financial leverage. Exceptionally professional preparation and execution of the project is undoubtedly its invaluable worth.

KEY WORDS: PROJECT FINANCE, FUND RAISING STRUCTURE, PROJECT MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, COST OF CAPITAL, SPV

KONCEPCJA DWUWYMIAROWEJ OCENY KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH

Wprowadzenie

Jednym z istotnych aspektów analizy i realizacji procesów negocjacyjnych w przedsiębiorstwie jest ich wymiar podmiotowy dotyczący zasobów ludzkich, tj. pracowników zatrudnionych na stanowiskach i w komórkach organizacyjnych, zaangażowanych w realizację owych procesów, w tym stanowisk kierowniczych – odpowiedzialnych za nadzorowanie tych procesów oraz wykonawczych – za ich prowadzenie. Bierze się tutaj pod uwagę zarówno reprezentantów firmy w negocjacjach (pojedynczych pracowników i zespoły negocjacyjne), jak i stanowiska sztabowe realizujące funkcje wspomagające w negocjacjach [11, s. 51]. Warunkiem sprawnej realizacji zadań w procesach negocjacyjnych jest posiadanie przez ich wykonawców odpowiednich kompetencji fachowych. Pojawia się zatem problem oceny takich kompetencji, który jest istotny w całym procesie negocjacji w firmie, tj.: przy doborze pracowników do specyfiki omawianych zadań (w procesie planowania negocjacji), w samej ich realizacji (w procesie prowadzenia negocjacji) oraz przy rozliczaniu wykonawców z wykonania tych zadań (w procesie oceny negocjacji).

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć odpowiednie narzędzia metodyczne umożliwiające ocenę kompetencji negocjacyjnych. Trzeba jednocześnie podkreślić, iż dokonywanie takiej oceny jest trudnym i złożonym zadaniem, co wynika ze złożoności i różnorodności zarówno negocjacji jako takich, jak i kompetencji wymaganych do ich prowadzenia. Zwykle stosuje się metody jakościowe (opisowe) i sumaryczne (zagregowane), czyli dokonuje się przybliżonej i subiektywnej oceny owych kompetencji. Celem artykułu jest zatem przedstawienie autorskiej propozycji koncepcji tego rodzaju oceny, opartej na metodyce (procedurze) autorstwa J. Dziadonia [7; 8].

* **Dr hab. Andrzej Kozina** – Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Została ona, co prawda, opracowana dla celów oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ma jednak na tyle uniwersalny charakter, iż z powodzeniem może być wykorzystana w rozważanym obszarze. Obejmuje ona pięć następujących etapów:

- 1) określenie celu i przedmiotu oceny,
- 2) zestawienie kryteriów oceny,
- 3) opracowanie normatywnych wzorców oceny,
- 4) opracowanie zasad oceny,
- 5) dokonanie oceny,
- 6) weryfikację oceny,

scharakteryzowanych w kolejnych częściach artykułu. Etapy 2, 3 i 4 są realizowane łącznie (jako ściśle ze sobą powiązane). Stwarzają podstawy metodyczne dla dokonania oceny, mając kluczowe znaczenie dla jej poprawności i skuteczności.

Jeśli chodzi o interpretację negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [12, s. 17–33; 17, s. 23–47; 11, s. 21–24]. Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji.

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, zarówno te przypadki, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, przy których jest ich stroną. Rozważane negocjacje mogą więc być prowadzone między wewnętrznymi grupami interesów, np.: pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp., jak i między reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np.: dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Negocjacje są zatem instrumentem zarządzania firmą przez kształtowanie jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunkami współdziałania.

1. Określenie celu i przedmiotu oceny (kompetencji negocjacyjnych)

Na tym etapie należy ustalić, co i pod jakim względem będzie oceniane oraz czemu ta ocena ma służyć. W rozważanym przypadku trzeba zdefiniować pojęcie kompetencji, natomiast celem ich oceny jest stworzenie warunków do sprawnej

realizacji wszelkiego rodzaju działań w procesach negocjacyjnych w firmie. W tabeli 1 zestawiono przykładowe, ogólne interpretacje pojęcia kompetencji.

Tabela 1. Wybrane definicje pojęcia kompetencji

Autor	Definicja
B. Mansfield [13, s. 24]	Podstawowa cecha menedżera, który efektywnie funkcjonuje.
M. Armstrong [1, s. 241]	Potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników.
J. Brillman [4, s. 398]	Zdolność rozwiązywania problemów profesjonalnych w określonym kontekście.
D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod [18, s. 6]	Zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach, za pomocą określonych środków.
A. Pocztowski [15, s. 117]	Ogół trwałych właściwości człowieka tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiągniętymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar.
R. Boyatzis [3, s. 21]	Podstawowe cechy danej osoby, które decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i/lub osiąganiu ponadprzeciętnych wyników. Kompetencja wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą.
J. Czekaj [5, s. 32]	Zbiór indywidualnych wymagań stawianych pracownikowi, decydujących o jego przydatności zawodowej do wypełniania określonych funkcji i ról organizacyjnych wyznaczonych zakresem czynności.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powyższe interpretacje, a zwłaszcza definicję J. Czekaja [5, s. 32], dla celów dalszych rozważać przyjmiemy, iż kompetencje negocjacyjne stanowią zbiór wymagań stawianych pracownikom spełniającym różnorodne funkcje w ramach procesów negocjacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie. Tak rozumiane kompetencje należy traktować także jako faktycznie posiadane przez pracownika, a nie tylko formalne kwalifikacje potwierdzone dyplomami i świadectwami [15, s. 117]. Ponadto odzwierciedlają one fachowość, a nie formalne prawo do podejmowania decyzji, wyrażane przez kompetencje (uprawnienia) decyzyjne.

2. Zestawienie kryteriów oceny kompetencji negocjacyjnych

Na omawianym etapie należy najpierw sformułować, a następnie uporządkować kryteria oceny, tj. dokonać ich podziału na syntetyczne (ogólne) i analityczne (szczegółowe). Ogólnie kryteria te stanowią „wybrane przez podmiot oceniający cechy przysługujące hipotetycznie lub rzeczywiście badanemu przedmiotowi. Intensywność

przejawiania się wybranych cech, bądź niekiedy samo ich występowanie decyduje o przyznaniu określonej wartości ocenianemu przedmiotowi” [7].

Rozważając tę definicję z punktu widzenia kompetencji negocjacyjnych jako przedmiotu oceny, należy wskazać na jej istotną trudność. Ze względu na specyfikę owych kompetencji ocena wielu cech rzeczywiście im przysługujących wydaje się być niezwykle utrudniona, czy nawet niemożliwa, wobec czego należy skupić się głównie na cechach hipotetycznych (zarazem subiektywnych). Ze względu na złożoność przedmiotu oceny i wymagany poziom jej precyzji niezbędne jest zastosowanie oceny wielokryterialnej. Ponadto specyfika negocjacji wskazuje na celowość uwzględnienia dwóch wymiarów rozważanych kompetencji:

- 1) **ogólnych** – odzwierciedlających potencjał negocjacyjny pracowników,
- 2) **sytuacyjnych** – wynikających ze specyfiki konkretnych negocjacji.

W celu sprecyzowania kryteriów dotyczących pierwszego wymiaru należy przyjrzeć się elementom kompetencji uwzględnianym przez wybranych autorów. Najczęściej wymieniane są: wiedza, umiejętności i postawy [10, s. 18]. B.E. Becker, M.A. Huselid i D. Ulrich [2, s. 162] biorą pod uwagę także cechy osobowości, a M. Armstrong [1, s. 242] – wartości. Dla celów dalszych rozważań będą przyjęte jednakże szersze określenia. Przykładowo w pracy [23, s. 13] kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje. Podobnie interpretuje kompetencje (menedżerskie) M. Tyrańska [20], definiując je jako zespół cech menedżera obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność, które pozostają w związku przyczynowo-skutkowym z zachowaniami menedżera decydującymi o skutecznym, efektywnym i etycznym zarządzaniu. Zbliżona jest także następująca interpretacja kompetencji: ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków [18, s. 6].

Uwzględniając powyższe interpretacje, przyjmuje się, iż ogólne kompetencje negocjacyjne obejmują cztery elementy, tj. kryteria syntetyczne, a w ich ramach występują kryteria analityczne dla poszczególnych (pojedynczych) kompetencji.

Po pierwsze, należy wziąć pod uwagę **wiedzę**, w tym jej następujące rodzaje.

1. **Na temat negocjacji i rozwiązywania konfliktów**, a zwłaszcza ich specyfiki, zasad ich prowadzenia, strategii i technik negocjacyjnych itp. w ujęciu opisowym i formalnym, jako efektów dotychczasowych badań i zastosowań.
2. **Specjalistyczną (merytoryczną)**, tj. z zakresu zagadnień będących przedmiotem negocjacji, znajomość której warunkuje efektywne rozwiązywanie problemów, np. w zakresie sprzedaży produktów, udzielania kredytów, leasingu itp.
3. **Pomocniczą**, tzn. w zakresie dziedzin wspomagających, a zwłaszcza zagadnień:

- ekonomiczno-finansowych, np. na temat rynków finansowych, bankowości i ubezpieczeń, metod kalkulacji i wyceny, oceny efektywności itp.;
- handlowych i marketingowych – zwłaszcza analizy rynku i sprzedaży;
- techniczno-technologicznych, dotyczących najnowszych, konkretnych rozwiązań, np. parametrów produktów i usług, stosowanych technologii itp.;
- prawa gospodarczego, krajowego i międzynarodowego, zwłaszcza przepisów regulujących zasady działania w danej dziedzinie, czy bardziej ogólne, np. w zakresie zawierania umów czy realizacji przetargów;
- psychosocjologicznych: prawidłowości i uwarunkowań zachowania się jednostek i grup, komunikacji, twórczego rozwiązywania problemów itd.;
- logiki (zasad wnioskowania), sztuki przekonywania i dyskusji;
- organizacji i zarządzania (przywództwa, pracy zespołowej, podejmowania decyzji, analizy strategicznej itp.);
- zagadnień ideologicznych, politycznych i kulturowych (zwłaszcza w negocjacjach międzynarodowych) oraz etyki działalności gospodarczej.

Ponadto w negocjacjach da się także wyróżnić dwa komponenty wiedzy:

- 1) **ogólną (nominalną)**, stanowiącą ogół poglądów, koncepcji, zasobów informacji itp., zdobytych dzięki dotychczasowym doświadczeniom;
- 2) **specyficzną (interakcyjną)**, dotyczącą konkretnych negocjacji, pozyskiwaną i wzbogacaną w ich trakcie, przez wzajemną wymianę i uczenie się partnerów. W negocjacjach zwykle większość zasobów wiedzy ma charakter interakcyjny. Po drugie, należy rozważyć dwie grupy **umiejętności i zdolności** wynikających z istoty negocjacji w przedsiębiorstwie.

1. **Rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji:** identyfikacji problemów oraz ich przyczyn i skutków, pozyskiwania, przetwarzania, selekcji, interpretowania itp. danych, analizy sytuacji, możliwości i ograniczeń działania, formułowania celów i ustalania priorytetów, wariantowania rozwiązań, syntezy danych dla wypracowania sposobów realizacji celów, doboru skutecznych narzędzi rozwiązywania problemów (strategii i technik szczegółowych).
2. **Komunikowania się i wpływania na zachowania ludzi:** nawiązywania i utrzymywania kontaktów, prezentacji stanowiska, opinii, ofert i poglądów, słuchania, percepcji i interpretacji komunikatów werbalnych i niewerbalnych, dyskusowania, argumentowania i przekonywania, zadawania pytań i formułowania odpowiedzi, sterowania przez sugestię i perswazję, koncentracji i elastyczności w działaniu oraz koordynacji i współdziałania, zarówno we własnym zespole negocjacyjnym, jak i w relacjach z partnerem.

Można także wyodrębnić umiejętności negocjacyjne, techniczne i interpersonalne [19, s. 211]. Należy zgodzić się z opinią A. Fowlera [9, s. 170 i nast.], iż w negocjacjach istotny jest wrodzony talent, przy czym niewielu jest urodzonych negocjatorów, ale z drugiej strony można doskonalić umiejętności negocjacyjne przez praktykę

i kształcenie. Także M. Watkins [22, s. 205] uznaje umiejętności negocjacyjne za nabyte, mimo szczególnych predyspozycji niektórych ludzi (unikatowych zdolności i umiejętności w porównaniu z innymi). Podkreśla rolę systematycznej analizy i opracowywania strategii oraz uczenia się przez doświadczenie praktyczne i szkolenie teoretyczne, gdyż wrodzone predyspozycje czy talent negocjacyjny przez szkolenie i zdobywanie doświadczeń są efektywnie rozwijane.

Spśród szczegółowych koncepcji dotyczących umiejętności negocjacyjnych warto polecić propozycję M. Watkina [22, s. 205–206], którego zdaniem skuteczność specjalistów w zakresie negocjacji warunkuje posiadanie zdolności w zakresie:

- rozpoznawania wzorca (np. potencjalnego układu koalicyjnego) w złożonych i nieuporządkowanych sytuacjach;
- symulacji mentalnej, tj. zdolności przewidywania obiecujących sposobów postępowania, a następnie przeniesienia ich w sposób twórczy w przyszłość;
- zarządzania równoległego, tzn. zdolności podążania za istotą negocjacji i jednocześnie pracy nad rozwojem procesu;
- refleksji w trakcie działania, czyli „wyjścia na galerię” [21, s. 48] w trakcie napiętych i trudnych sytuacji, by zyskać nową perspektywę i ocenić, co i dlaczego się dzieje, a następnie odpowiednio zmodyfikować strategię.

Doświadczeni negocjatorzy przyjmują także postawę umysłową ukierunkowaną na ustawiczne doskonalenie oraz rozwijają w sobie świadomość zintegrowaną.

R. Dawson [6, s. 214–215] określa predyspozycje do bycia dobrym negocjatorem:

- skłonność do życia w niepewności – radość z uczestnictwa w negocjacjach, lepsze znoszenie uczucia niepewności, aby stać się lepszym negocjatorem, akceptowanie sytuacji, nad którymi nie ma się całkowitej kontroli;
- duch współzawodnictwa – pragnienie zwycięstwa w negocjacjach, traktowanie ich jako gry i sprawdzianu umiejętności; czerpanie z nich przyjemności;
- brak silnej potrzeby bycia lubianym – pokonanie tej potrzeby, nieobawianie się konfliktów, tak długie rozpatrywanie problemu, aż znajdzie się rozwiązanie, które wszystkich zadowoli.

Po trzecie, trzeba uwzględnić następujące grupy **cech osobowości i postawy**:

- pozytywne nastawienie, otwarcie, takt, wycucie i empatię wobec partnera;
- siłę charakteru, stanowczość i asertywność w realizacji własnych celów;
- odwagę i zdecydowanie w działaniu;
- orientację na współdziałanie i zarazem ducha pozytywnej rywalizacji;
- skłonność do podejmowania ryzyka i działania w warunkach niepewności;
- inteligencję (praktyczną i emocjonalną);
- dokładność, staranność, precyzję myślenia i działania;
- kreatywność (innowacyjność, pomysłowość) i przedsiębiorczość;
- rzetelność, prawość, uczciwość, wiarygodność;
- cierpliwość, wytrwałość, wytrzymałość;

- opanowanie i kontrolowanie emocji.

Cechy osobowości odgrywają istotną rolę, gdyż można zauważyć, że po uzyskaniu niemal identycznej wiedzy i umiejętności z zakresu negocjacji jedne osoby potrafią być znacznie bardziej efektywne od innych. Ta grupa kompetencji jest jednakże najtrudniejsza i najbardziej kontrowersyjna do oceny, wymaga starannej i systematycznej obserwacji pracowników przez relatywnie długi okres czasu. Dla celów diagnozy omawianych cech (także zdolności i umiejętności), a w jej efekcie – doboru negocjatorów można wykorzystywać odpowiednie testy psychologiczne, jednakże ich wyniki nie mogą być w pełni wiarygodne z obiektywnych względów. Trudno jest, po pierwsze, oszacować stopień natężenia tych cech w kontekście negocjacji, a po drugie – jednoznacznie udowodnić ich wpływ na zachowanie się konkretnych osób w różnorodnych sytuacjach negocjacyjnych. Każdemu, kto posiada cechy ułatwiające negocjowanie, wiedza teoretyczna i doświadczenie praktyczne przekazywane przez innych mogą pomóc w doskonaleniu swych umiejętności.

Po czwarte, niezbędny element ogólnych kompetencji negocjacyjnych stanowi **doświadczenie**, odnoszące się zarówno do negocjacji jako takich, jak i specyficznej dziedziny, której dotyczy ich przedmiot. Występują więc tutaj dwa kryteria analityczne. Chodzi o odpowiednią, faktyczną znajomość obu grup zagadnień, ugruntowaną przez uczestnictwo w szeregu negocjacjach, osiągnięcie w nich znaczących wyników i zauważalnego postępu w rozwijaniu kompetencji.

Jak trafnie zauważa M. Watkins [22, s. 207], najlepszym sposobem uczenia się negocjacji jest „przejsć przez szereg negocjacji, prawdziwych i symulowanych, a następnie dobrze zastanowić się nad nimi i wyciągnąć z nich wnioski... Idealne połączenie to usystematyzowane szkolenie praktyczne i formalne programy rozwoju. Programy teoretyczne są istotne, ponieważ negocjacje występują w tak szerokim zakresie typów i rozmiarów, że trudno będzie dokonać uogólnień na podstawie prawdziwych doświadczeń. Osoby, które uczą się jedynie w drodze doświadczenia, podatne są na wykształcenie u siebie charakterystycznych stylów postępowania, które sprawdzać się będą w jednej sytuacji, a w drugiej już nie, a osoby te nie bardzo będą sobie zdawać sprawę, dlaczego tak się dzieje”.

Dla wymiaru sytuacyjnego występuje tylko jedno kryterium syntetyczne oceny kompetencji negocjacyjnych, tj. ich adekwatność do specyfiki konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Proponuje się następujące kryteria analityczne uszczegóławiające to kryterium syntetyczne:

- 1) specyfika problematyki merytorycznej negocjacji,
- 2) kompleksowość (złożoność) rozważanych w nich zagadnień;
- 3) stopień trudności tych zagadnień;
- 4) znaczenie (ranga, status) negocjacji;
- 5) charakterystyka drugiej strony negocjacji: celów, założeń, kompetencji itp.;
- 6) uwarunkowania zewnętrzne (kontekst), np. czas, publiczność itp.

3. Opracowanie normatywnych wzorców oceny kompetencji negocjacyjnych

Stworzenie tego rodzaju wzorców, czyli pewnych wartości (stanów) idealnych dla poszczególnych kryteriów oceny, stanowiących punkt odniesienia dla określenia występowania intensywności danej cechy, ma istotne znaczenie, gdyż posługiwanie się nimi przyczynia się do obiektywizacji sądu wartościującego i stwarza podstawę do porównania stanu rzeczywistego ze stanem, jaki być powinien, tj. ze stanem wzorcowym. Pod pojęciem wzorca rozumie się bowiem „pewną idealną dla danych warunków i możliwą do osiągnięcia wielkość, w szczególności najlepszy wynik osiągnięty w danych warunkach” [16, s. 28–29].

W rozważanym przypadku ustalenie wzorców oceny jest zadaniem trudnym, gdyż najlepsza możliwa (idealna) sytuacja, tzn. posiadanie maksymalnego poziomu kompetencji raczej jest mało prawdopodobna. Przyjmując powyższą interpretację wzorca, można założyć, iż mogą się nań składać najlepsze (maksymalne) poziomy wartości (stany) poszczególnych cech – kryteriów podlegających ocenie, tj. hipotetycznie możliwe do osiągnięcia w danej sytuacji negocjacyjnej. Założono więc, iż wartości wzorcowe dla poszczególnych kryteriów oceny będą oznaczać możliwość realizacji celów negocjacji, tj. spełnienia oczekiwań konkretnego negocjatora w maksymalnym możliwym (realnym) stopniu, co będzie się wyrażać najwyższym natężeniem wartości dla poszczególnych kryteriów oceny (zob. poniżej).

4. Opracowanie zasad oceny kompetencji negocjacyjnych

Na tym etapie trzeba podjąć decyzję zarówno na temat sposobu pomiaru cech – kryteriów ocenianego zjawiska, jak i przyporządkowania im odpowiednich stopni analitycznych. Należy także ustalić generalną zasadę wyprowadzania oceny łącznej, łącznie z nadaniem poszczególnym kryteriom odpowiednich wag.

Dla ogólnych kryteriów analitycznych oceny kompetencji negocjacyjnych proponuje się przyjęcie następującej skali oceny (pomiaru):

- 0 – nieposiadanie (nieprzyswojenie sobie) kompetencji, brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w działaniach negocjacyjnych;
- 1 – opanowanie (przyswojenie) kompetencji w stopniu podstawowym, wystarczającym do okazjonalnego wykonywania prostych czynności w procesach negocjacyjnych, pod nadzorem i przy wsparciu bardziej doświadczonych osób;

- 2 – dobry (przeciętny) stopień opanowania kompetencji, odpowiedni do rutynowej i samodzielnej realizacji powtarzalnych i średnio złożonych zadań negocjacyjnych;
- 3 – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na sprawną i samodzielną realizację złożonych zadań z zakresu negocjacji oraz dzielenie się własnymi doświadczeniami z innymi pracownikami;
- 4 – wybitny (doskonały) stopień opanowania kompetencji, zdolność do jej twórczego wykorzystywania i rozwijania w samodzielnej realizacji złożonych zadań negocjacyjnych oraz pomagania innym i kierowania zespołami negocjacyjnymi.

Oceny w oparciu o sytuacyjne kryteria analityczne dokonuje się według skali:

- 0 – niewystarczający stopień adekwatności do sytuacji negocjacyjnej,
- 1 – częściowa (niepełna) adekwatność do tej sytuacji,
- 2 – pełna adekwatność do tej sytuacji.

W przypadkach wątpliwych można stosować wartości pośrednie, tj. 0,5 oraz 1,5.

Łączną ocenę kompetencji negocjacyjnych K wyraża następująca formuła, jako suma sum ważonych ocen cząstkowych ze względu na oba rodzaje kryteriów:

$$K = \sum_{k=1}^n W_k \times \sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} \times c_{kj} + \sum_{i=1}^m w_i \times c_i, \quad (1)$$

gdzie:

W_k – waga ogólnego kryterium syntetycznego, przy czym $\sum_{k=1}^n W_k = 1$, a n – ilość kryteriów syntetycznych (wyżej przyjęto $n = 4$),

w_{kj} – waga ogólnego kryterium analitycznego, przy czym $\sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} = 1$,

w_i – waga sytuacyjnego kryterium analitycznego, przy czym $\sum_{i=1}^m w_i = 1$,

c_{kj} – wartość oceny ze względu na dane ogólne kryterium analityczne, przy czym $j = 1, 2, \dots, n_k$, a n_k to liczebność ogólnych kryteriów analitycznych dla k -tego ogólnego kryterium syntetycznego,

c_i – wartość oceny ze względu na dane sytuacyjne kryterium analityczne, przy czym $i = 1, 2, \dots, n$, a n to liczba sytuacyjnych kryteriów analitycznych (wyżej przyjęto $n = 5$).

Wartości c_{kj} i c_i ustala się według przedstawionych wyżej skal, przy czym można to robić albo w sposób arbitralny (subiektywny), albo starać się chociaż częściowo zobiektywizować wartości ocen przez wykorzystanie ocen ekspertów, czyli biorąc pod uwagę opinie doświadczonych negocjatorów – specjalistów z danej firmy i/lub konsultantów zewnętrznych. Wartości ocen dla poszczególnych kryteriów stanowią wtedy średnie arytmetyczne cząstkowych ocen ekspertów.

Wartość wskaźnika K , wyrażonego wzorem (1) zawiera się w przedziale $\langle 0; 6 \rangle$, czyli im bliżej wartości 6, tym wyższy poziom kompetencji negocjacyjnych.

5. Dokonanie oceny kompetencji negocjacyjnych

Wyodrębnia się tutaj dwie fazy: zrealizowanie pomiarów cząstkowych dla poszczególnych kryteriów oceny i agregację wyników w zgodzie z przyjętymi wyżej zasadami wyprowadzania oceny łącznej. Po ustaleniu kryteriów oceny, ich stanów wzorcowych i zasad oceny jej przeprowadzenie nie następuje większych trudności.

Oprócz przedstawionych wyżej podstawowych narzędzi stosowanych w procesie oceny kompetencji negocjacyjnych (kryteriów, wzorców i zasad) w procesie tym można wykorzystywać szereg technik pomocniczych, które zestawiono w tabeli 2.

6. Weryfikacja oceny kompetencji negocjacyjnych

Chodzi tutaj o stwierdzenie prawidłowości przeprowadzonego procesu i wyników oceny. Należy się zatem upewnić, czy wszystkie wcześniejsze działania zostały zrealizowane we właściwy sposób, a w przypadku stwierdzenia ewentualnych błędów może być niezbędne powtórne wykonanie niektórych (a może nawet wszystkich) spośród wcześniejszych etapów, czyli w procesie oceny mogą się pojawiać potencjalne sprzężenia zwrotne. W rozważanym przypadku zaleca się, aby weryfikacji oceny dokonywał inny zespół niż ten, który odpowiadał za jej przeprowadzenie, w celu częściowej obiektywizacji jej wyników.

Tabela 2. Techniki szczegółowe oceny

Etapy procesu oceny	Wybrane techniki szczegółowe oceny
I. Określenie celu i przedmiotu oceny	Wywiady, ankiety, obserwacje, analiza dokumentacji, metoda ABC, analiza systemowa.
II. Zestawienie kryteriów oceny	Metody heurystyczne (analiza morfologiczna), scenariusze, metody pomiaru, analiza czynnikowa, metody doboru zmiennych objaśniających, metoda typologii i klasyfikacji, analiza strukturalna i funkcjonalna, analiza ekonomiczno-finansowa i progowa.
III. Opracowanie normatywnych wzorców oceny	Metody symulacji i prognozowania, metody modelowania i projektowania, metoda analogii, analiza ekonomiczna i finansowa, metoda ocen ekspertów, analiza porównawcza, metody typologii i klasyfikacji.
IV. Opracowanie zasad oceny	Metody heurystyczne (burza mózgów), metody pomiaru, analiza dokumentacji, metody wskaźnikowe, rangowania, typologii i klasyfikacji.
V. Dokonanie oceny	Wywiady, ankiety, obserwacje, dyskusja, grupowe rozwiązywanie problemów, metody heurystyczne (ocen ekspertów), analiza dokumentacji (organizacyjnej, produkcyjno-technicznej ekonomicznej i prawnej), metody pomiaru, analiza porównawcza, testy diagnostyczne; listy kontrolne, grafy i macierze strukturalne.
VI. Weryfikacja oceny	Metoda analizy historycznej, przyczynowej i czynnikowej, analiza porównawcza, metody stawiania i weryfikacji hipotez, metoda „czarnej skrzynki”, metoda ocen ekspertów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 148].

Podsumowanie

Reasumując, przyjęty cel badań został w znacznej mierze osiągnięty. Wydaje się, iż proponowana koncepcja metodyczna oceny kompetencji negocjacyjnych stanowi użyteczne narzędzie realizacji tego rodzaju oceny w praktyce. Ważnymi zaletami tej koncepcji są jej: kompleksowość, tj. przyjęcie zasady oceny wielokryterialnej, co pozwala odzwierciedlić złożoność kompetencji negocjacyjnych jako przedmiotu oceny, a także uniwersalność – nadaje się do stosowania w planowaniu różnego rodzaju negocjacji w firmie.

Z drugiej jednak strony, należy podkreślić, iż zaprezentowanej koncepcji nie można oczywiście potraktować jako wyczerpującego ujęcia rozważanych zagadnień. Ma ona bowiem charakter wstępny i wymaga udoskonalenia. Będzie zatem podlegała dalszym badaniom i weryfikacji empirycznej. Do zasadniczych kierunków tych badań będą należeć: wzbogacenie i uściślenie kryteriów oceny, doskonalenie ich pomiaru oraz poszerzenie zestawu technik szczegółowych. Ponadto niezbędne będzie dostosowanie narzędzi oceny do specyfiki poszczególnych rodzajów negocjacji w firmie oraz przeprowadzenie badań empirycznych o charakterze porównawczym, sprawdzających przydatność koncepcji teoretycznej.

Bibliografia

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [2] Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] Boyatzis R., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- [4] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Czekał J., *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej* [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, pod red. D. Lewickiej, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
- [6] Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- [7] Dziadoń J., *Kryteria oceny funkcjonalności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1984, nr 185.
- [8] Dziadoń J., *Kształtowanie wzorców normatywnych dla potrzeb oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1984, nr 195.
- [9] Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.

- [10] Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [11] Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [12] Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- [13] Mansfield B., *What is competence all about?*, "Competency" 1999, Vol. 6, No. 3.
- [14] Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [15] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [16] Rytel Z., *Teoretyczne podstawy organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947.
- [17] Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [18] Thierry D., Sauret C., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- [19] Thompson L.L., *The Mind and Heart of The Negotiator*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- [20] Tyrańska M., *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2012, nr 885.
- [21] Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 1995.
- [22] Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- [23] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

KONCEPCJA DWUWYMIAROWEJ OCENY KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH

Streszczenie

Zasoby ludzkie stanowią jeden z kluczowych aspektów procesów negocjacji w przedsiębiorstwie, a właściwe kompetencje pracowników realizujących te procesy warunkują ich efektywność. W literaturze z zakresu negocjacji można zaobserwować brak koncepcji metodycznych oceny tego rodzaju kompetencji. Dlatego też celem artykułu jest zaprezentowanie autorskiej propozycji takiej koncepcji, opartej na uniwersalnej metodyce oceny. Rozważane kompetencje opisano w dwóch wymiarach: ogólnym, wyrażającym potencjał negocjacyjny, oraz sytuacyjnym, odnoszącym się do konkretnych negocjacji. Proponowana koncepcja stanowi użyteczne narzędzie oceny kompetencji negocjacyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE: NEGOCJACJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE, KOMPETENCJE NEGOCJACYJNE, OCENA KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH

THE CONCEPT OF TWO-DIMENSIONAL EVALUATION OF NEGOTIATION COMPETENCES

Abstract

Human resources constitute one of key aspects of negotiation processes in a company and appropriate competences of employees performing those processes determine their effectiveness. In the literature on negotiations the lack of methodological concepts of evaluating such competences may be observed. Therefore the objective of the paper is to present author's suggestion of such a concept, based on universal evaluation framework. The considered competences were described within two dimensions: general one, reflecting negotiation potential as well as situational one, considering particular negotiations. Suggested concept constitutes useful tool for evaluating negotiation competences.

KEY WORDS: NEGOTIATIONS IN A COMPANY, NEGOTIATION COMPETENCES, EVALUATION OF NEGOTIATION COMPETENCES

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU DECYZJI A SATYSFAKCJA Z PRACY W MŚP – ANALIZA RELACJI Z WYKORZYSTANIEM MODELU AMO

Wprowadzenie

Satysfakcja z pracy „staje się coraz ważniejszą kwestią dla firm, pracowników, czy też ich klientów” [8, s. 253], zaś w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) jej znaczenie jest szczególnie z uwagi na fakt, że zazwyczaj każdy z pracowników ma w tego typu podmiotach duży wpływ na funkcjonowanie całej organizacji [3]. Jednym z wielu czynników oddziałujących na satysfakcję z pracy jest uczestnictwo¹ pracowników w podejmowaniu decyzji.

Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji może stanowić ważny element procesów podejmowania strategicznych decyzji w MŚP, które wciąż pozostają polem eksploracji [5, 6]. Ponadto wydaje się, że istnieje możliwość wprowadzenia nowych elementów do istniejących modeli partycypacji pracowniczej, przez uwzględnienie trzech zmiennych składowych determinujących jej poziom, tzn. zdolności, motywacji i możliwości pracowników². Co więcej, analiza literatury

¹ Słowa „uczestnictwo” i „partycypacja” w artykule są traktowane jako synonimy.

² Przegląd literatury anglojęzycznej został dokonany za pomocą bazy Ebsco Business Source Complete, w której szukano artykułów pełnotekstowych, recenzowanych naukowo, napisanych w latach 1980–2012, które w abstrakcie zawierały jednocześnie dwa słowa kluczowe: *job satisfaction* i *participation*. Jako rezultat uzyskano 127 artykułów (stan na: 6.09.2012 r.). Tylko część artykułów została bezpośrednio wykorzystana do przygotowania niniejszej pracy – przegląd służył weryfikacji kierunku badań, a nie dokładnemu zestawieniu ich wyników. Żaden ze wspomnianych artykułów nie uwzględniał wspomnianych trzech składowych partycypacji pracowniczej w podejmowaniu decyzji.

krajowej³ dotyczącej partycypacji pracowniczej w mniejszych podmiotach gospodarczych nasuwa wnioski, że choć istnieją publikacje dotyczące pojedynczych przypadków (np. [18, s. 283]), brak szerszych badań sprawdzających istniejące modele w polskich warunkach. Artykuł ten jest próbą odpowiedzi na przedstawione potrzeby, a jego celem jest zaprezentowanie modelu badawczego opisującego wpływ partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy z uwzględnieniem specyfiki działań małych firm oraz przygotowanie wskazówek do badań.

1. Partycypacja pracownicza a satysfakcja z pracy

Partycypacja w podejmowaniu decyzji (*participation in decision making*) może być określana jako „ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacyjnych proces podejmowania decyzji wraz z innymi osobami” [Knoop, 1991, za: 16]. **Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji** oznacza zatem proces podejmowania decyzji wraz z pracownikami, przy czym należy podkreślić, że definicja ta nie dotyczy utożsamianego niejednokrotnie z partycypacją pracowniczą współdziałania w wynikach lub własności organizacji [18, s. 154]⁴. Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji może być ujmowana w perspektywach różnych „wymiarów” oddziaływania pracowników, w tym [2]:

- formalizacji procesu wspólnego podejmowania decyzji;
- sposobu uczestnictwa pracowników (bezpośredni lub pośredni);
- obszarów decyzyjnych objętych partycypacją pracowniczą;
- siły decyzyjnej pracowników (np. czy przedsiębiorca zasięga tylko opinii pracowników, czy też pozwala im na zanegowanie wcześniejszych ustaleń?);
- etapów procesu decyzyjnego, do których włączeni są pracownicy.

Ze względu na specyfikę działania MŚP⁵ [np. 3] w niniejszym opracowaniu przyjęto, że uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji w tych podmiotach przyjmuje charakter przede wszystkim niesformalizowanego procesu bezpośredniego oddziaływania pracowników, który może dotyczyć różnych obszarów decyzyjnych, a także etapów procesu decyzyjnego, ponadto może się charakteryzować zróżnicowaną siłą decyzyjną pracowników. W niniejszym artykule partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji będzie nazywana skrótowo **partycypacją pracowniczą**.

³ Dokonano przeglądu artykułów zamieszczanych w latach 2003–2011 w czasopismach: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Organizacja i Kierowanie”, „Problemy Zarządzania”, „Przegląd Organizacji” oraz „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”.

⁴ Obszerną literaturę na temat partycypacji pracowniczej przytaczają np. L. Nurse i D. Devonish [12].

⁵ Wielkość firmy może być różnie mierzona [np. 3], co z punktu widzenia omawianego problemu ma niebagatelne znaczenie. Na potrzeby niniejszego artykułu podmioty należące do kategorii MŚP będą definiowane jako zatrudniające do 250 pracowników.

Wydaje się, że istnieje dość powszechne przekonanie o pozytywnym wpływie partycypacji pracowniczej na poziom **satysfakcji z pracy** (*job satisfaction*) [4, 15, 16, 19], którą można zdefiniować jako stan określający jak bardzo osoba lubi swoją pracę [Judge, 1993, za: 16] lub bardziej szczegółowo jako „pozytywny stosunek do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy” [8, s. 254]⁶.

Wyjaśnien pozytywnego wpływu partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy można znaleźć przynajmniej kilka. Black i Gregersen [2] utrzymują, że w procesie partycypacji pracownicy mogą oddziaływać na decyzje (przykładowo przez ustalanie standardów pracy, negocjowanie warunków pracy lub modyfikowanie systemu wynagrodzeń [11]), które wpływają na uzyskiwane korzyści z pracy, te zaś – na satysfakcję z pracy. Im większa partycypacja, tym większe oddziaływanie pracowników i lepsze dopasowanie korzyści do ich oczekiwań, stąd większa satysfakcja. Innym wytłumaczeniem jest zwiększony w wyniku partycypacji pracowniczej przepływ informacji, a stąd poziom zrozumienia przez pracowników realizowanych procesów, co – mimo wątpliwości stawianych przez teoretyków tzw. modeli poznawczych⁷ – zmniejsza wieloznaczność oraz konflikty ról, tym samym przyczyniając się do zwiększenia satysfakcji z pracy [Daniels, Bailey, 1999, za: 16]. Również sam proces partycypowania w podejmowaniu decyzji może zwiększać satysfakcję pracowników przez zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, np. szacunku, niezależności i równości (tzw. model afektywny) [9, 10, 19]. Inni autorzy tłumaczą, że umożliwienie pracownikom oddziaływania na decyzje powoduje postrzeganie miejsca pracy jako bardziej sprawiedliwego [Witt i in., 2000, za: 16].

Trzeba jednak zaznaczyć, że badacze nie są zgodni co do siły oddziaływania partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy. Analiza przeprowadzona przez Wagnera III [21], obejmująca rezultaty badań przeprowadzonych w latach 1979–1991, wykazała, że partycypacja pracownicza cechuje się istotną statystycznie pozytywną korelacją z wynikami oraz satysfakcją z pracy, jednak korelacja ta jest słaba. Jako wyjaśnienie tego stanu rzeczy wspomniany autor podaje kilka możliwości, z których za najbardziej prawdopodobne uznaje trzy: różnice w rozumieniu słowa partycypacja w różnych badaniach, rozpatrywanie partycypacji pracowniczej w krótkim horyzoncie czasowym oraz jej faktyczny słaby wpływ na dwie wspomniane zmienne.

Innym wytłumaczeniem wyników przytoczonej wyżej analizy może być kontekst, w którym odbywa się proces podejmowania decyzji. Do jego elementów należą m.in. [10, 12, 19]: cechy osobowości pracowników, typ problemu (np. jego złożoność), wartość, jaką przypisują partycypacji pracownicy, a także cechy organizacji,

⁶ Szerszą analizę definicji satysfakcji z pracy można znaleźć np. w: [20].

⁷ Modele poznawcze (*cognitive models*) zakładają, że korzyści wynikające z partycypacji pracowniczej, obejmujące w głównej mierze poprawę przepływu i wykorzystania informacji w organizacji, przyczyniają się przede wszystkim do wzrostu produktywności, a nie satysfakcji [10].

w tym jej wielkość. Wyniki analiz mogą także podlegać wpływowi warunków, w jakich partycypacja pracownicza była badana (np. laboratoryjnych lub rzeczywistych) [10].

Dwa kolejne wyjaśnienia wątpliwości postawionych przez Wagnera III [21] dotyczą charakteru relacji między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy. Po pierwsze, należy pamiętać, że satysfakcja uzyskana z tytułu partycypacji pracowniczej jest tylko częścią ogólnej satysfakcji pracowniczej [11], stąd być może różny jest jej poziom przy wyższych i niższych poziomach tej ostatniej (co odpowiadałoby po części opisanemu wcześniej modelowi afektywnemu). Po drugie, związek między satysfakcją a partycypacją pracowniczą nie musi mieć charakteru liniowego. Rice i Schneider [15] przytaczają badanie, które wskazywałoby, że funkcja satysfakcji zależnej od partycypacji ma kształt paraboli. Satysfakcja na wspomnianej paraboli była najwyższa u pracowników, którzy brali udział w podejmowaniu decyzji z intensywnością, która była pożądana z ich punktu widzenia, zaś ci, którzy partycypowali w większym lub mniejszym zakresie, wykazywali mniejszą satysfakcję. Można założyć, że jeśli włączenie pracowników w proces wspólnego podejmowania decyzji będzie dotyczyło obszaru, który nie jest dla nich zbyt istotny, ich satysfakcja zacznie spadać, gdyż będą oni odczuwać jedynie dodatkowe obciążenie (chyba, że zostanie ono zrekompensowane dodatkowymi korzyściami). Inne badania nie potwierdziły jednak parabolicznego charakteru związku, wskazując, że nawet jeśli nie jest on liniowy, to nie musi także posiadać maksimum. Przykładowo Black i Gregersen [2], wyróżniając pięć etapów procesu podejmowania decyzji (identyfikowanie problemów, generowanie alternatywnych rozwiązań, wybór rozwiązania, planowanie implementacji wskazanego rozwiązania, ocena rezultatów implementacji), wskazują, że zdecydowaną różnicę w satysfakcji daje udział pracowników we wszystkich pięciu etapach w stosunku do udziału jedynie w czterech z nich.

Związek partycypacji pracowniczej z satysfakcją z pracy może wreszcie mieć charakter dwustronny, gdyż pracownicy bardziej usatysfakcjonowani są również bardziej skłonni do poszukiwania większej niezależności, którą umożliwia między innymi partycypacja [17]. Ponadto pozytywne doświadczenia związane z uczestnictwem w podejmowaniu decyzji mogą sprawić, że pracownicy coraz chętniej będą współdecydowali o różnych obszarach funkcjonowania firmy. Przyjmując takie spojrzenie, wyjaśnienia w różnicach między oczekiwanymi (silniejszy związek) a uzyskanymi wynikami relacji partycypacja pracownicza – satysfakcja z pracy można doszukiwać się w krótkim horyzoncie czasowym badań (nie został uchwycony występujący w czasie efekt wzmocnienia) przytoczonym jako powód już wcześniej.

Na podstawie przedstawionych wyżej wniosków i wątpliwości można stwierdzić, że zależność między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy powinna być rozpatrywana w szerokim kontekście czynników mających swe źródło zarówno

w otoczeniu, jak i metodyce badań. Próbą odpowiedzi na ten postulat jest analiza zagadnienia za pomocą trzech elementów składowych partycypacji pracowniczej.

2. Model partycypacji pracowniczej typu AMO jako ramy koncepcyjne wyjaśnienia związku z satysfakcją z pracy

Próbując ująć relację między partycypacją pracowniczą a satysfakcją w formie modelu za punkt wyjścia można przyjąć stwierdzenie, że w ramach satysfakcji z pracy da się wyodrębnić różne obszary satysfakcji (S_1, S_2, \dots, S_n) [9, s. 257], zaś suma poziomów satysfakcji każdego z nich jest równa ogólnej satysfakcji z pracy (S) [15], co można przedstawić za pomocą równania⁸:

$$S = S_1 + S_2 + \dots + S_n$$

Zmianę ogólnej satysfakcji z pracy spowodowaną partycypacją pracowniczą można opisać jako sumę przyrostów satysfakcji z pracy w różnych obszarach (np. niejasności, konflikty roli, poczucie sprawiedliwości, otrzymywane korzyści itp. – zgodnie z opisanymi wcześniej mechanizmami). Dodatkowa satysfakcja spowodowana uczestnictwem pracowników w podejmowaniu decyzji (S_p) jest zatem częścią przyrostu ogólnej satysfakcji z pracy „ukrytą” w zmianach poziomów innych zmiennych oraz występującą samodzielnie – jako wzrost satysfakcji spowodowany samym uczestnictwem w podejmowaniu decyzji (model afektywny, stąd S_{pa}).

$$\Delta S_p = \Delta S_1 + \Delta S_2 + \dots + \Delta S_{pa} + \Delta S_n$$

Skonstruowany w ten sposób model nasuwa wniosek, że mierzenie jedynie deklarowanej zmiany satysfakcji wynikającej ze zwiększenia zakresu decyzyjnego pracowników może nie oddać całościowej zmiany satysfakcji (obejmując jedynie S_{pa}), a jednocześnie przy analizie tej całościowej zmiany powinno starać się o kontrolowanie wpływu innych czynników (gdyż poszczególne obszary satysfakcji (S_1, S_2, \dots, S_n) pozostają w tym samym czasie pod wpływem różnych uwarunkowań; na problem ten zwracają uwagę np. [9]).

⁸ Należy pamiętać, że model addytywny jest pewnym uproszczeniem skomplikowanych związków między różnymi obszarami satysfakcji z pracy, w których może wystąpić np. efekt wzmocnienia między dwoma obszarami dający się lepiej opisać przez iloczyn poziomów satysfakcji dla każdego z nich (przykładem może być satysfakcja z poziomu wynagrodzenia i satysfakcja ze sprawiedliwości systemu wynagrodzeń w firmie).

Satysfakcja z partycypacji pracowniczej (S_p) jest funkcją poziomu partycypacji oraz – jak wynika z wcześniejszej części – szeregu innych zmiennych obrazujących kontekst organizacyjny. Poziom partycypacji (P) powinien uwzględniać zarówno odsetek decyzji podejmowanych w organizacji, w których pracownicy uczestniczą (P_1), jak i stopień, w jakim ich głos jest realnie uwzględniony (P_2). W przeciwnym razie można otrzymać fałszywe wyniki, gdyż sama liczba decyzji, w których wysłuchuje się pracowników nie musi być powiązana z ich satysfakcją, jeśli kierownictwo firmy nie uwzględni uzyskanej opinii [2].

$$P = P_1 * P_2$$

Przyjęty wzór stanowi pewne uproszczenie, gdyż – co zostało opisane wcześniej – partycypacja pracownicza może być rozpatrywana za pomocą kilku wymiarów [2, 15, 16, 18, s. 152], które mogłyby być mierzone za pomocą różnych mierników. Biorąc pod uwagę wcześniejsze założenia, można przyjąć, że zmienna opisująca zakres decyzji, w których pracownicy mogą uczestniczyć (P_1), odpowiada wymiarom obszarów decyzyjnych oraz etapów procesu decyzyjnego, do których są włączeni pracownicy, zaś zmienna obrazująca uwzględnienie głosu pracowników (P_2) – siłę decyzyjną pracowników.

Należy zwrócić uwagę, że poziom pierwszej z wymienionych wyżej zmiennych w danej firmie jest nie tylko uzależniony od woli pracodawcy chcącego podzielić się uprawnieniami decyzyjnymi, ale także od cech pracowników, którzy mają partycypować w podejmowaniu decyzji. Zależności tego typu można opisać za pomocą modelu AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*), według którego wyniki pracowników są łącznym efektem oddziaływania ich zdolności, motywacji i możliwości w organizacji [7]⁹. Stosując go do opisu uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, można powiedzieć, że „wynik” w postaci określonego odsetka decyzji, w których pracownik uczestniczy (P_1), ma swoje źródło w równoczesnym oddziaływaniu jego umiejętności, chęci do wspólnego podejmowania decyzji i możliwości, jakie stwarza ku temu firma (np. do których etapów procesu decyzyjnego zostaną włączeni pracownicy lub czy wszyscy będą mieli równe prawa do wypowiedania się). Przy zerowym poziomie któregokolwiek z elementów faktyczna partycypacja u danego pracownika nie występuje, zatem musi być ona iloczynem trzech zmiennych¹⁰. Jednocześnie w zależności

⁹ Obszerną literaturę dotyczącą modelu prezentuje artykuł [7]. O trzech determinantach dobrych wyników w pracy piszą również polscy autorzy, np. wzór opisujący czynniki efektywnego działania [1, s. 29].

¹⁰ Rice i Schneider [15] przedstawiają alternatywny model, w którym przedsiębiorca identyfikuje wiedzę związaną z danym zagadnieniem oraz zainteresowanie nim pracowników i odpowiednio do nich dopasowuje tworzone warunki partycypacji. W takim wypadku zmienna O byłaby funkcją zmiennych M i A . Należy jednak zwrócić uwagę, że wspomniany model uwzględnia zainteresowanie konkretnym obszarem,

od cech pracownika i organizacji (wykładniki x, y, z) przy tych samych wartościach zmiennych składowych (A, M, O od pierwszych liter angielskich nazw) ostateczny poziom partycypacji pracowniczej może być różny. Powyższe założenia implikują następującą postać równania:

$$P_1 = aA^x M^y O^z$$

Szukając wyjaśnień uzyskiwanych w badaniach korelacji między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy, można by, bazując na powyższym modelu, sprawdzić, czy określone konfiguracje składowych zakresu decyzji (P_1) nie generują – przy tym samym jego poziomie – innych wielkości satysfakcji z partycypacji. Przykładowo, pracownicy z większymi umiejętnościami potrzebnymi do wspólnego podejmowania decyzji mogliby być bardziej zadowoleni niż ci, którzy otrzymają większy zakres autonomii, mając mniejsze zdolności w tym zakresie [9].

Za pomocą modelu AMO można ograniczyć liczbę zmiennych bezpośrednio oddziałujących na partycypację pracowniczą, jednak z punktu widzenia przedsiębiorcy kluczowe znaczenie ma poznanie czynników wpływających na trzy składowe modelu. Są to przede wszystkim cechy pracowników, organizacji, a w mniejszych podmiotach gospodarczych – również kierownictwa firmy. Chęć do partycypacji może wynikać m.in. z: zaufania do menedżerów [16] (które może być pochodną wcześniejszych doświadczeń w zakresie partycypacji pracowniczej, tzn. poziomu zmiennej P), osobowości pracownika [10], jego poziomu wykształcenia i wieku [4], a także różnych typów zaangażowania w pracę [Allan, Meyer, 1990, za: 16]. Wiedza i umiejętności pracowników mogą być efektem zarówno ich samodzielnych działań, jak i podjętych z inicjatywy przedsiębiorcy (np. szkolenia przygotowujące do aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji). Możliwości partycypacji pracowniczej podlegają wpływowi np. typu firmy lub (w wypadku mniejszych podmiotów gospodarczych) osobowości i stylu kierowania przedsiębiorcy.

a nie chęć pracowników do partycypacji w podejmowaniu w nim decyzji. Ponadto trzeba wziąć pod uwagę, że przedsiębiorca może nie chcieć lub mieć trudności z oszacowaniem chęci oraz umiejętności pracowników w zakresie partycypacji pracowniczej w MŚP, stąd przyjęty model wydaje się lepiej dopasowany do warunków funkcjonowania podmiotów tej wielkości.

3. Wielkość organizacji jako zmienna oddziałująca na relację partycypacji pracowniczej i satysfakcji z pracy

Wśród różnych czynników oddziałujących na składowe modelu AMO partycypacji pracowniczej i relację między uczestnictwem w podejmowaniu decyzji a satysfakcją z pracy wielkość organizacji wydaje się mieć duże znaczenie. Przypuszczenie to opiera się na fakcie, że procesy podejmowania decyzji w mniejszych i większych podmiotach gospodarczych różnią się między sobą [5]. Im mniej zatrudnionych, tym łatwiej wprowadzić pracowników w różne obszary decyzyjne, ponadto zazwyczaj bliskie relacje między niewielką liczbą zatrudnionych powinny ułatwiać mało sformalizowane formy partycypacji pracowniczej, będące przedmiotem niniejszej analizy.

Jak zostało zaznaczone wcześniej, dla partycypacji pracowniczej w MŚP istotne znaczenie ma styl zarządzania kierownictwa firmy. Zarządzający przedsiębiorstwem silnie oddziałują jednocześnie na wszystkie trzy składowe modelu AMO dla partycypacji pracowniczej (w dużych firmach siła wpływu może być osłabiona przez występowanie większej liczby podmiotów oddziałujących). Mogą oni odpowiednio dobierać pracowników pod kątem swojej wizji firmy (w tym dzielenia się władzą), co przełoży się na poziom umiejętności i motywacji do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie rozstrzygają o odsetku decyzji, w których podjęcie zostaną włączeni podwładni. Ponadto ostatecznie decydują, w których obszarach głos pracowników zostanie uwzględniony (P_2).

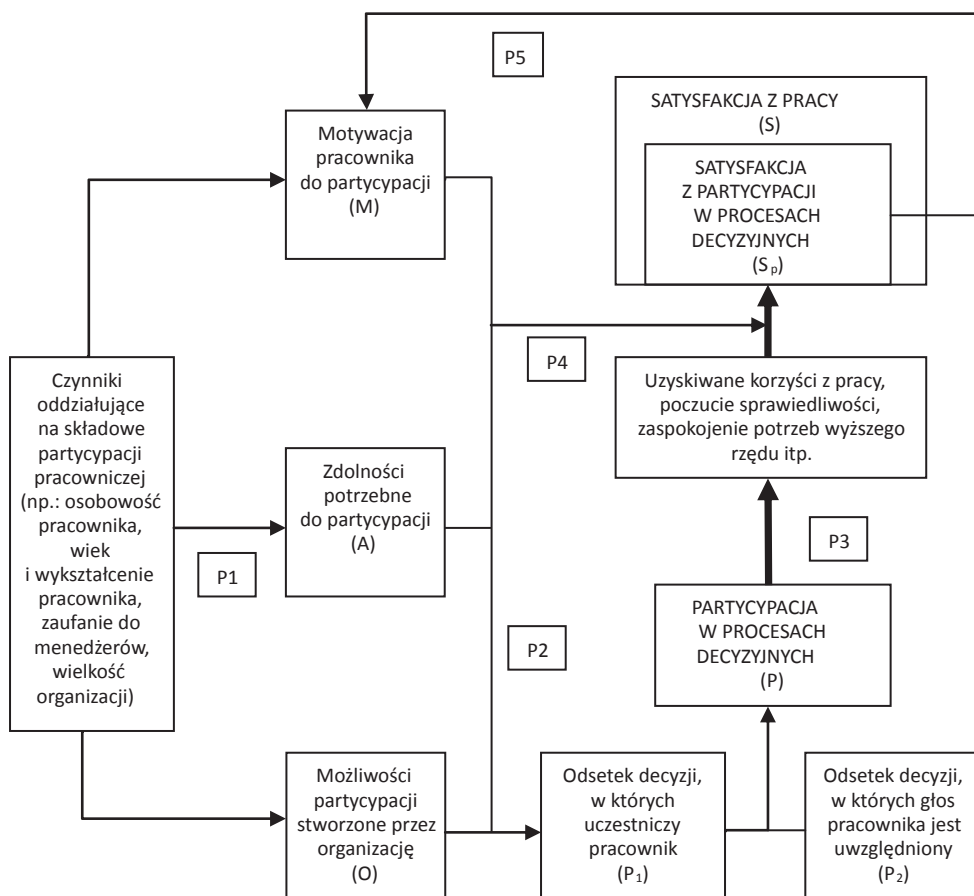
Dominujący wpływ kierownictwa w MŚP nie oznacza, że poziomy składowych modelu AMO będą w nich zawsze niższe niż w dużych organizacjach. Jak wskazują Gincus, Vermeulen i de Jong [5], w mniejszych podmiotach gospodarczych przedsiębiorca podejmuje decyzje najczęściej samodzielnie, stąd możliwości partycypacji pracowniczej są niewielkie. Jednocześnie wiedza i umiejętności wykorzystywane w partycypacji pracowniczej są prawdopodobnie niższe w MŚP¹¹ niż w dużych firmach. Z drugiej strony, niewielka liczba zatrudnionych może sprawiać, że każdy z nich będzie poczuwał się do angażowania w sprawy firmy i chętnie uczestniczył w podejmowaniu decyzji. Wielkość firmy nie musi zatem wpływać na partycypację pracowniczą zawsze w ten sam sposób – badania w tym zakresie dają niejednoznaczne rezultaty [12]. Stąd ciekawa wydaje się empiryczna weryfikacja przeciętnych poziomów składowych modelu partycypacji AMO w mniejszych i większych podmiotach gospodarczych np. z jednej branży.

¹¹ Małe firmy częściej niż duże zatrudniają ludzi z niskimi kwalifikacjami [Hughes, 1989, za: 14]. Ponadto, jak wskazuje raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jedną z cech polskich MŚP jest m.in. niski odsetek osób doszkalających się i niska jakość diagnozy potrzeb szkoleniowych [13, s. 119].

Wielkość firmy należy również uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o szczególności badania partycypacji pracowniczej, np. rozbić analizę na wspomniane wcześniej różne wymiary uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Przykładowo mała liczba szczebli decyzyjnych może wpływać na zatarcie się granic między obszarami decyzyjnymi, a etapy procesu decyzyjnego w MŚP mogą nie występować w „naturalnej” kolejności [6]. Zadawanie pytań dotyczących oddzielnie różnych wymiarów partycypacji pracowniczej może dać w tym wypadku mniej jasne odpowiedzi niż przy pytaniach bardziej ogólnych.

Zaprezentowany model oraz uwagi dotyczące zmian wprowadzanych przez wielkość firmy stanowią podstawę do badań, które powinny skupić się na odpowiedzi na pytania (odpowiadające relacje zaznaczone na rysunku 1).

Rysunek 1. Wpływ partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy – model AMO



Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, 9, 10, 16, 17].

- P1. Czy wielkość firmy (mierzona liczbą pracowników) istotnie różnicuje przeciętny poziom składowych modelu AMO dla partycypacji pracowniczej (np. w przedsiębiorstwach określonej branży)?
- P2. Jakie są współczynniki równania i dopasowanie do obserwacji modelu multiplikatywnego AMO partycypacji pracowniczej w firmach różnej wielkości?
- P3. Jaki jest przebieg krzywej satysfakcji jako funkcji partycypacji pracowniczej w firmach określonego rodzaju (np. wielkości i branży)?
- P4. Czy i w jaki sposób konfiguracja składowych partycypacji pracowniczej w modelu AMO wpływa na uzyskiwaną z tytułu uczestnictwa w podejmowaniu decyzji satysfakcję z pracy w MŚP?
- P5. Czy w MŚP występuje sprzężenie zwrotne między poziomem satysfakcji z pracy a partycypacją pracowniczą (przede wszystkim motywacją do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji)?

Chcąc przeprowadzić badanie wykorzystujące zaprezentowany model, należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

- zmienna S_p jest składową S , stąd pytanie wprost o poziom satysfakcji z partycypacji pracowniczej może dać obraz niepełny, ograniczony do poziomu zmiennej S_{pa} , jednocześnie konieczne (i trudne zarazem!) jest kontrolowanie dodatkowych czynników oddziałujących na poziom S ;
- ze względu na specyfikę MŚP (np. występujące częściej niż w dużych firmach „zatarte” obszary odpowiedzialności między stanowiskami) należy na etapie przygotowywania badania określić, w jaki sposób zweryfikuje się rozumienie pojęcia „partycypacja pracownicza” oraz poszczególnych składowych modelu AMO przez badanych¹²;
- aby sprawdzić wzajemne relacje między analizowanymi elementami (związki przyczynowo-skutkowe i związki współlistnienia), należy uwzględnić dłuższy horyzont czasowy (np. ciekawe byłoby badanie z użyciem przedstawionego modelu przed wprowadzeniem i po nim jakiejś zmiany w zakresie partycypacji pracowniczej w firmie);
- jeśli techniką badawczą ma być ankieta, trzeba pamiętać, że pracownicy mogą przeszacowywać lub niedoszacowywać swój indywidualny poziom uczestnictwa w podejmowaniu decyzji [16, 17] – być może należałoby uwzględnić indywidualne zmienne, takie jak płeć lub osobowość, i według nich ważyć oceny dotyczące postrzegania partycypacji pracowniczej i satysfakcji z pracy.

¹² W celu zmierzenia partycypacji pracowniczej można wykorzystać np. strukturę pytań zawartą w kwestionariuszu analizy zaangażowania decyzyjnego zaprezentowanego i sprawdzonego przez Rice i Schneidera [15].

Podsumowanie

Zaprezentowany model stanowi punkt wyjścia do badań empirycznych, które mogą pomóc w opisie relacji między partycypacją pracowniczą a satysfakcją z pracy w MŚP. Uwzględnienie trzech składowych uczestnictwa w podejmowaniu decyzji powinno pogłębić zrozumienie wspomnianej relacji zwłaszcza w kontekście wspomnianych wątpliwości co do jej faktycznej siły. Przyjęcie liczby zatrudnionych w firmie, jako zmiennej mającej znaczący wpływ na opisywane zależności, może stanowić podstawę do ciekawych porównań małych i dużych firm w omawianym zakresie.

Jednocześnie należy być świadomym zastosowanych w modelu uproszczeń polegających na pominięciu innych niż wielkość organizacji istotnych zmiennych kontrolnych, a także skoncentrowaniu się na określonym typie partycypacji pracowniczej.

Wydaje się, że już na etapie konstruowania modelu można stworzyć sugestię dla zarządzających firmami – w celu skutecznego wdrażania pracowników w proces podejmowania decyzji nie można zapomnieć o trzech składowych modelu AMO (aby uniknąć sytuacji, w której np. pracownicy w ogóle nie chcą partycypować w podejmowaniu decyzji i wysiłek przedsiębiorcy dającego im możliwości w tym zakresie idzie na marne). Poza użytecznymi wnioskami dla firm analiza opisywanych zależności może być źródłem informacji dotyczących zarządzania personelem, w tym występujących problemów w firmach różnej wielkości (przede wszystkim MŚP), które będą cenne dla podmiotów rządowych.

Bibliografia

- [1] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
- [2] Black J.S., Gregersen H.B., *Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions*, „Human Relations” 1997, Vol. 50, No. 7.
- [3] Brand M.J., Bax E.H., *Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy*, „Education and Training Journal” 2002, Vol. 44, No. 8.
- [4] Elele J., Fields D., *Participative decision making and organizational commitment. Comparing Nigerian and American employees*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2010, Vol. 17, No. 4.
- [5] Gibcus P., Vermeulen P.A., de Jong J.P., *Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers*, „SCALES-paper N200416”, Zoetermeer 2004.
- [6] Huang X., *Strategic decision making in Chinese SMEs*, „Chinese Management Studies” 2009, Vol. 3, Iss. 2.

- [7] Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C., *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms*, „Academy of Management Journal” 2012, Vol. 55, No. 6.
- [8] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, wydanie 2, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [9] Locke E.A., Schweiger D.M., Latham G.P., *Participation in Decision Making: When Should It Be Used?*, „Organizational Dynamics” 1986, Vol. 14, Iss. 3.
- [10] Miller K.I., Monge P.R., *Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review*, „Academy of Management Journal” 1986, Vol. 29, No. 4.
- [11] Mitchell T.R., *Motivation and Participation: An Integration*, „Academy of Management Journal” 1973, Vol. 16, No. 4.
- [12] Nurse L., Devonish D., *Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, Vol. 19, No. 10.
- [13] Brussa A., Tarnawa, A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- [14] Reid R.S., Adams J.S., *Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms*, „Journal of European Industrial Training” 2001, Vol. 25, No. 6.
- [15] Rice E.M., Schneider G.T., *A decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980–1991*, „Journal of Educational Administration” 1994, Vol. 32, Iss. 1.
- [16] Scott-Ladd B., Marshall V., *Participation in decision making: a matter of context?*, „Leadership & Organization Development Journal” 2004, Vol. 25, Iss. 8.
- [17] Scott-Ladd B., Travaglione A., Marshall V., *Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment*, „Leadership & Organization Development Journal” 2006, Vol. 27, Iss. 5.
- [18] Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [19] Smith C.S., Brannick M.T., *A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension*, „Journal of Organizational Behavior” 1990, Vol. 1.
- [20] Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34).
- [21] Wagner III J.A., *Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, No. 2.

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU DECYZJI A SATYSFAKCJA Z PRACY W MŚP – ANALIZA RELACJI Z WYKORZYSTANIEM MODELU AMO

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia wpływu partycypacji pracowniczej na satysfakcję z pracy w małych firmach oraz wskazanie możliwości wykorzystania modelu AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*) do jego analizy. Na podstawie literatury stworzono model opisujący wpływ partycypacji pracowniczej oraz jej zmiennych składowych na satysfakcję z pracy. Następnie wskazano, jak wielkość firmy może oddziaływać na elementy modelu oraz na co powinno się zwrócić szczególną uwagę przy jego empirycznej weryfikacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PODEJMOWANIU
DECYZJI, SATYSFAKCJA Z PRACY, MŚP**

EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND JOB SATISFACTION IN SMES – THE ANALYSIS WITH AMO MODEL USE

Abstract

The aim of the article is to present employee participation in decision making influence on the job satisfaction in small firms issue and to indicate the possibilities of using AMO model (*Ability-Motivation-Opportunity*) for the analysis. On the basis of literature, the model describing the influence of employee participation and its components on job satisfaction was prepared. Next, the role of firms' size and what should be taken into account during empirical verification of the model was indicated.

**KEY WORDS: EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION MAKING,
JOB SATISFACTION, SMES**

METODA DIAGNOZY POTENCJAŁU ZAWODOWEGO ABSOLWENTÓW STUDIÓW WYŻSZYCH: KWESTIONARIUSZ KIK-PZ

Wprowadzenie

Na rynku pracy, obok kwalifikacji zawodowych i wykształcenia, na znaczeniu coraz bardziej zyskują kompetencje miękkie (ogólne). Dobrze wykształceni absolwenci, posiadający duży zasób wiedzy branżowej oraz charakteryzujący się odpowiednim poziomem kompetencji, rozumianych jako zbiór wiedzy, umiejętności, zdolności, postaw, cech osobowości, mają największe szanse na rynku pracy. Pracodawcy coraz częściej poszukują pracowników o ściśle określonych kompetencjach miękkich. Już na etapie rekrutacji i selekcji pracowników, obok konkretnych kwalifikacji, pracodawcy oceniają kompetencje społeczne, interpersonalne czy intrapsychiczne. Oczywiście, nie bez znaczenia u absolwentów są kompetencje związane z procesem poszukiwania zatrudnienia i poruszania się na rynku pracy, jak np. umiejętność sporządzania CV czy odpowiedniego zachowania się w czasie rozmowy kwalifikacyjnej.

Wzrost liczby studentów (według danych GUS współczynnik skolaryzacji brutto wzrósł z 12,9% w roku akademickim 1990/1991 do 53,8% w roku akademickim 2010/2011, a netto – odpowiednio z 9,8% do 40,8%) wiąże się z problemem nadpodaży osób z wykształceniem wyższym w porównaniu z zapotrzebowaniem rynku pracy,

* **Dr Wiesław Talik** – Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”

** **Dr Michał Wiechetek** – Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”

który jest niesprzyjający dla ludzi młodych. Ponadto bardzo małe doświadczenie zawodowe absolwentów lub jego brak znacząco pogarsza ich sytuację. Gospodarka nie potrzebuje tylu absolwentów studiów wyższych, a rynek jest przesycony specjalistami wciąż popularnych wśród maturzystów kierunków studiów. Z drugiej jednak strony, utrzymuje się tendencja, iż wraz ze wzrostem wykształcenia spada stopa bezrobocia oraz odsetek nieaktywnych zawodowo [1]. Dodatkowo programy studiów wyższych często pomijają kształcenie kompetencji miękkich oczekiwanych przez pracodawców. Rozwój umiejętności praktycznych czy łączenie teorii z praktyką na polskich uczelniach wyższych są śladowe.

1. Kompetencje osób poszukujących zatrudnienia

W literaturze istnieje wiele definicji kompetencji, głównie odnoszących się do pracownika. Powszechnie cytowane jest rozumienie kompetencji Boyatzisa [2]. Definiuje on kompetencje jako potencjał istniejący w człowieku prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki.

Model behawioralny akcentuje zachowanie pracownika, które jest wynikiem posiadanych kompetencji (wiedzy, umiejętności i motywacji) [3, 4]. Oleksyn [5] wymienia następujące elementy kompetencji: wewnętrzna motywacja, uzdolnienia i predyspozycje, wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycja, inne cechy psychofizyczne, postawy i zachowania, formalne uprawnienia do działania. Szeroką definicję kompetencji przytacza także Rostkowski [6]. Kompetencje to: wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez jednostki umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni. Natomiast Rakowska i Sitko-Lutek [7] rozumieją kompetencje jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw. Podobnie Filipowicz [8] definiuje kompetencje jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania na odpowiednim poziomie.

Przy konstrukcji Kwestionariusza Istotnych Kompetencji w Poszukiwaniu Zatrudnienia (KIK-PZ) kompetencje osoby poszukującej zatrudnienia zdefiniowano jako zbiór obserwowalnych charakterystyk: wiedzy, umiejętności (praktyczne, interpersonalne), postaw (wartości etyczne) oraz zdolności, cech osobowości, które umożliwiają skuteczne poszukiwanie zatrudnienia. Kompetencje stanowią dynamiczne połączenie tych atrybutów, są tym, co studenci potrafią, kończąc określony etap kształcenia. Tak rozumiane kompetencje (w większym lub mniejszym stopniu) można mierzyć,

oceniać rozwijać i doskonalić poprzez nabywanie doświadczenia, trening, coaching, szkolenie lub inną formę rozwoju.

Analiza literatury na temat kompetencji oraz przeprowadzone badania pilotażowe wśród pracodawców pozwoliły zdefiniować profil kompetencji istotnych w poszukiwaniu zatrudnienia. Skonstruowana ankieta, wykorzystana w tych badaniach, dotyczyła w znacznej części oczekiwań pracodawców kierowanych wobec absolwentów szkół wyższych poszukujących zatrudnienia w kontekście ich kompetencji oraz istotnych umiejętności w procesie poszukiwania zatrudnienia.

Badani pracodawcy od potencjalnych pracowników oczekują następujących kompetencji (od najważniejszych): motywacja i chęć do pracy, odpowiedzialność, umiejętności komunikacyjne, zarządzanie czasem, zorganizowanie, współpraca, otwartość na uczenie się/samokształcenie/otwartość na zmiany, planowanie, etyczne postępowanie, kreatywność i innowacyjność, radzenie sobie ze stresem, inicjatywa, wytrwałość, adaptacyjność/adaptacja do zmian technologicznych. Jako najważniejsze kompetencje istotne w poszukiwaniu zatrudnienia pracodawcy ocenili: autoprezentację/właściwe zachowanie się w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, wyszukiwanie informacji, znajomość rynku pracy, przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu pracy, samoświadomość, tworzenie sieci kontaktów. Wyniki te są spójne z raportami opisującymi oczekiwania pracodawców opracowywanymi przez Obserwatoria Rynku Pracy.

Natomiast do najczęściej wymienianych kompetencji osób poszukujących zatrudnienia w literaturze przedmiotu należą: wytrwałość/pozytywne nastawienie [9, 10, 11], planowanie oraz zarządzanie czasem [12, 10, 9], radzenie sobie ze stresem [10, 13], motywacja i zaangażowanie [10, 13], zdolność uczenia się [14, 15, 16], elastyczność kompetencyjna [17], innowacyjność [14], adaptacyjność/inicjatywa [16], otwartość na zmiany [15], komunikacja [14, 9, 15, 16], rozwiązywanie problemów [16], współpraca [17, 18, 16], odpowiedzialność [15, 16], autoprezentacja [19, 20, 9, 10], planowanie i zorganizowanie [14, 21, 13, 12], tworzenie sieci kontaktów [14, 9, 21], umiejętność nawiązywania kontaktów [17], samoświadomość [14, 9, 19, 21, 13], przygotowanie CV [19, 14, 21, 9, 13], przygotowanie listu motywacyjnego [19, 14, 21, 9, 13], udział w rozmowie kwalifikacyjnej [14, 21, 9, 13], negocjowanie warunków pracy [14, 21, 9, 13].

Biorąc pod uwagę analizę literatury przedmiotu oraz wyniki badań pilotażowych, opracowano profil kompetencyjny bezrobotnego absolwenta studiów wyższych poszukującego zatrudnienia, który był punktem wyjścia do opracowania nowego narzędzia. Profil ten składał się z dwóch części: kompetencje miękkie (ogólne): *Motywacja i chęć do pracy, Odpowiedzialność, Komunikacja, Zarządzanie czasem, Zorganizowanie, Planowanie, Otwartość, Współpraca, Kreatywność i innowacyjność,*

Radzenie sobie ze stresem, Inicjatywa, Wytrwałość i Adaptacyjność oraz kompetencje specyficzne dla poszukiwania zatrudnienia: *Autoprezentacja w rozmowie kwalifikacyjnej, Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, Znajomość rynku pracy, Samoświadomość, Planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu zatrudnienia oraz Inicjatywa i zaangażowanie w poszukiwaniu zatrudnienia.*

2. Procedura konstruowania metody KIK-PZ

2.1. Tworzenie twierdzeń

Dla każdej zdefiniowanej wcześniej kompetencji ułożono twierdzenia diagnozujące poszczególne kompetencje (łącznie 646 twierdzeń). Następnie przeanalizowano przygotowane twierdzenia pod względem merytorycznym. Każde z nich było oceniane przez dwóch ekspertów. Usunięto pozycje powtarzające się lub zupełnie niepasujące do wcześniej zaproponowanych definicji. W efekcie pozostawiono 224 twierdzenia opisujące poziom kompetencji miękkich, ogólnych i 105 opisujących poziom kompetencji specyficznych dla poszukiwania zatrudnienia. Przygotowaną listę sprawdzono pod względem stylistycznym. Wyodrębnione twierdzenia przekazano następnie do oceny pięciu sędziom (psychologowie, praktycy z doświadczeniem w konstruowaniu metod kwestionariuszowych), którzy ocenili każde z nich pod względem jego przydatności w diagnozie poszczególnych wymiarów. Na tej podstawie wybrano po 10 pozycji najwyższej ocenionych w każdej kompetencji (z wyjątkiem wymiaru *Komunikacja*, dla którego wybrano 11 twierdzeń). W badaniach walidacyjnych kompetencje ogólne były mierzone przez 131 twierdzeń ujmujących 13 wymiarów, a kompetencje specyficzne związane z procesem poszukiwania zatrudnienia były mierzone przez 60 twierdzeń współtworzących 6 wymiarów. Wybrano sześciostopniową skalę odpowiedzi od 1 (zdecydowanie nie zgadzam się) do 6 (zdecydowanie zgadzam się).

2.2. Procedura badań

Badania walidacyjne prowadzono w dwóch grupach: bezrobotni absolwenci studiów wyższych oraz absolwenci pracujący. W celu odpowiedniego dobrania badanych, przed rozpoczęciem zbierania wyników, przeanalizowano wielkość i strukturę bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych na Lubelszczyźnie. Posłużono się raportem przygotowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie pt. *Ranking szkół wyższych według poziomu bezrobocia absolwentów (rok akademicki 2009/2010)*. Obie badane grupy zostały tak dobrane, aby odwzorować proporcję bezrobotnych w zakresie typu ukończonego kierunku studiów i płci.

Badania KIK-PZ zrealizowano w listopadzie 2012 roku w województwie lubelskim. Miały one charakter elektroniczny i papierowy. Całość procedury badawczej zrealizowano przy udziale 18 ankieterów, którzy docierali do specjalnie wybranych osób.

Przebadano 419 bezrobotnych (kobiety: 66,3%), średnio 5,67 miesiąca od ukończenia studiów oraz 55 pracujących (kobiety: 63,6%) średnio około 10,73 miesiąca po ukończeniu studiów. Struktura socjodemograficzna była zbliżona do zakładanej, opracowanej na podstawie danych urzędu pracy.

2.3. Analiza właściwości psychometrycznych twierdzeń oraz weryfikacja wymiarów kompetencji

Punktem wyjścia analiz było obliczenie statystyk opisowych dla twierdzeń. Następnie oszacowano związek między sposobem udzielania odpowiedzi na poszczególne twierdzenia a wynikiem skróconego Kwestionariusza Aprobata Społecznej [22], w celu oceny podatności pozycji na zafałszowywanie ze strony badanego. Analiza ta pozwala przypuszczać, że twierdzenia wykorzystane w eksperymentalnej wersji KIK-PZ w małym stopniu ulegają zafałszowywaniom.

W celu sprawdzenia struktury KIK-PZ wykonano analizę czynnikową (oddzielnie dla kompetencji ogólnych i specyficznych związanych z poszukiwaniem zatrudnienia) na pozycjach wybranych w poprzednich etapach. Analiza czynnikowa umożliwia odnalezienie ukrytej struktury i prawidłowości w związkach między zmiennymi [23]. Wykorzystano metodę wyodrębniania czynników – głównych składowych oraz rotację Oblimin z normalizacją Kaisera. Miara Kaisera-Meyera-Olkina adekwatności doboru zmiennych oraz test sferyczności Bartletta dla kompetencji ogólnych ($KMO = 0,967$; test Bartleta (1225) = $18375,23$, $p < 0,001$) i specyficznych ($KMO = 0,951$; test Bartleta (190) = $6804,59$ $p < 0,001$) okazały się wysoce zadowalające. Wartości ładunków czynnikowych mieściły się w przedziale od 0,43 do 0,89 dla kompetencji ogólnych i od 0,47 do 0,94 dla kompetencji istotnych w procesie poszukiwaniu zatrudnienia.

Uzyskano 10-czynnikową strukturę, która wyjaśnia 72,16% wariancji w zakresie kompetencji ogólnych oraz 4-czynnikową strukturę kompetencji specyficznych w poszukiwaniu zatrudnienia (71,13% wyjaśnianej wariancji). W każdym z wyodrębnionych wymiarów metody znajduje się po pięć stwierdzeń, które pozwalają mierzyć poziom kompetencji społecznych.

3. Opis metody KIK-PZ

Kwestionariusz Istotnych Kompetencji w Poszukiwaniu Zatrudnienia (KIK-PZ) zawiera 70 twierdzeń, do których badany ustosunkowuje się na 6-stopniowej skali typu Likerta od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 6 – zdecydowanie zgadzam się. Metoda składa się z 14 skal, podzielonych na dwie grupy: kompetencji miękkich (ogólnych), pożądanych przez pracodawców oraz kompetencji specyficznych związanych z poszukiwaniem pracy przez absolwentów studiów wyższych.

Kompetencje miękkie (ogólne):

1. **Adaptacyjność** – łatwość przystosowania się do nowych warunków i wymogów oraz zachodzących zmian.
2. **Komunikacja** – sprawne porozumiewanie się z innymi. Jasne i zwięzłe komunikowanie się, umiejętność dostosowywania formy i treści komunikatów do potrzeb odbiorcy.
3. **Kreatywność i inicjatywa** – zdolność twórczego, kreatywnego podejścia do podejmowanych działań oraz inicjatywa w różnych obszarach funkcjonowania.
4. **Odpowiedzialność** – umiejętność przewidywania i ponoszenia konsekwencji podejmowanych decyzji i działań.
5. **Otwartość** – chęć i entuzjazm oraz gotowość do inwestowania czasu i wysiłku w poszerzanie wiedzy i umiejętności.
6. **Planowanie** – umiejętność ustalania celów i sporządzania planów swoich działań, wyznaczania codziennych zadań do realizacji.
7. **Radzenie sobie ze stresem** – zdolność radzenia sobie z trudnościami związanymi z życiem zawodowym i prywatnym oraz zachowywania równowagi emocjonalnej.
8. **Współpraca** – umiejętność współdziałania z innymi w osiąganiu celów i pracy w zespole. Gotowość do zaakceptowania własnej roli w zespole.
9. **Wytrwałość** – zdolność dążenia do celu mimo przeszkód oraz podtrzymywania wysiłku i koncentracji na działaniu pomimo trudności czy zniechęcenia.
10. **Zarządzanie czasem** – umiejętność efektywnego wykorzystywania czasu i osiągnięcia celów w założonym terminie. Systematyczność i dobre zorganizowanie.

Kompetencje specyficzne związane z poszukiwaniem pracy:

1. **Aktywność na rynku pracy** – umiejętność aktywnego poszukiwania zatrudnienia, wyszukiwania i zbierania informacji na temat rynku pracy.
2. **Autoprezentacja w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej** – umiejętność prezentowania własnych atutów i osiągnięć podczas rozmowy kwalifikacyjnej lub w sytuacji kontaktu z pracodawcą oraz odpowiedniego kreowania własnego wizerunku.
3. **Planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu zatrudnienia** – umiejętność sporządzania planu poszukiwania pracy i wytrwałego realizowania, a także zdolność ciągłego dostosowywania go do zmieniających się okoliczności.

4. Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych – umiejętność opracowania CV i listu motywacyjnego zgodnie z obowiązującymi zasadami.

Narzędzie jest przeznaczone dla osób z wykształceniem wyższym pozostających bez zatrudnienia, które w przeciągu 12 miesięcy od ukończenia szkoły wyższej nie podjęły pracy. Może być jednak również wykorzystywane do diagnozy nowo zatrudnionych pracowników. W takim wypadku stanowi cenne źródło informacji na temat obszarów kompetencyjnych (szczególnie kompetencje ogólne), które należy rozwinąć, aby zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w pracy zawodowej. Kwestionariusz Istotnych Kompetencji w Poszukiwaniu Zatrudnienia (KIK-PZ) dostępny jest bezpłatnie na stronie: <http://ankieta.istotnekompetencje.oic.lublin.pl>.

Obliczanie wyników oraz generowanie informacji zwrotnej dla badanego dokonuje się automatycznie. Niewątpliwą zaletą kwestionariusza jest możliwość diagnozy kompetencji istotnych na rynku pracy u absolwentów studiów wyższych oraz ich porównanie z normami opracowanymi na podstawie badań bezrobotnych absolwentów studiów wyższych (por. rysunek 1).

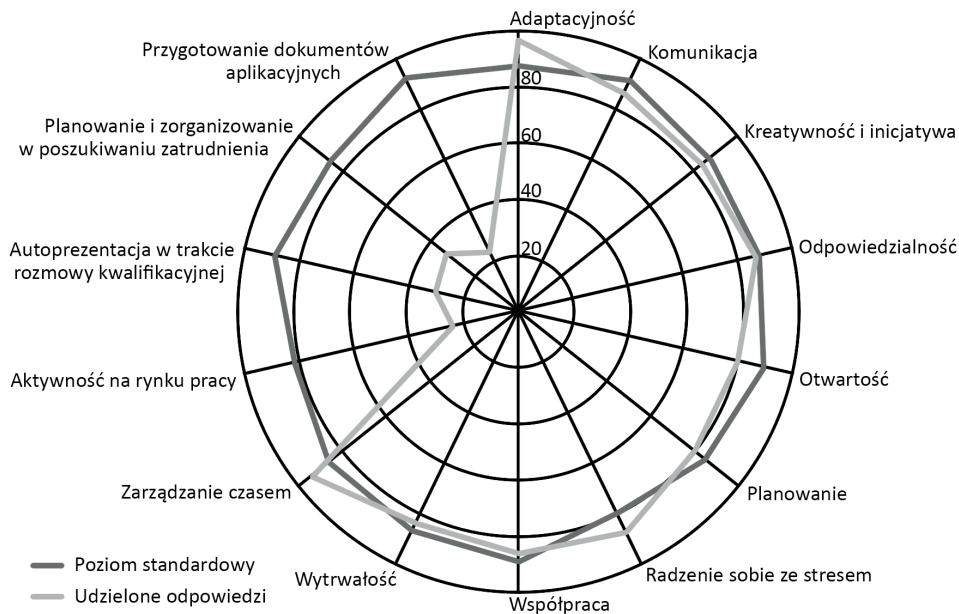
Rysunek 1. Przykładowa tabela wyników KIK-PZ

Kompetencja	Poziom	Opis
Adaptacyjność	7 sten	Wysoki poziom kompetencji
Komunikacja	3 sten	Niski poziom kompetencji
Kreatywność i inicjatywa	3 sten	Niski poziom kompetencji
Odpowiedzialność	6 sten	Przeciętny poziom kompetencji
Otwartość	1 sten	Niski poziom kompetencji
Planowanie	1 sten	Niski poziom kompetencji
Radzenie sobie ze stresem	4 sten	Niski poziom kompetencji
Współpraca	7 sten	Wysoki poziom kompetencji
Wytrwałość	4 sten	Niski poziom kompetencji
Zarządzanie czasem	7 sten	Wysoki poziom kompetencji
Aktywność na rynku pracy	5 sten	Przeciętny poziom kompetencji
Autoprezentacja w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej	1 sten	Niski poziom kompetencji
Planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu zatrudnienia	1 sten	Niski poziom kompetencji
Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych	2 sten	Niski poziom kompetencji

Źródło: informacja zwrotna KIK-PZ.

Dodatkowo na podstawie porównania wyniku osoby badanej z wynikami dobrze ocenianych przez pracodawcę osób pracujących możliwe jest określenie luk kompetencyjnych (por. rysunek 2). W przypadku dużej luki osoba badana otrzymuje wskazówki do rozwoju kompetencji, których poziom jest niewystarczający, aby odnieść sukces na rynku pracy.

Rysunek 2. Przykładowy wykres z wynikami KIK-PZ (analiz luk kompetencyjnych)



Źródło: informacja zwrotna KIK-PZ.

4. Właściwości psychometryczne KIK-PZ

W tabelach 1 i 2 są przedstawione statystyki opisowe wraz z testami normalności rozkładu dla wymiarów KIK-PZ liczone łącznie dla grupy bezrobotnych i pracujących. We wszystkich wyodrębnionych wymiarach kompetencji zarówno ogólnych, jak i specyficznych rozkłady wyników odbiegają od normalnego – wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa ($K-S$) oraz jego poziom istotności ($p < 0,05$). Analiza współczynników skośności wskazuje, iż wszystkie wymiary mają rozkłady skośne ujemnie – występuje nadreprezentatywność wyników powyżej średniej, co jest typowe dla metod samoopisowych, szczególnie tych przeznaczonych do pomiaru efektywności funkcjonowania.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla skal ujmujących kompetencje ogólne

	Min.	Maks.	M	SD	Skośność	K-S	p
Wyrwałość	9	30	23,15	3,93	-0,171	0,059	0,001
Planowanie	10	30	22,49	4,36	-0,277	0,085	0,001
Radzenie sobie ze stresem	8	30	21,54	4,20	-0,214	0,076	0,001
Odpowiedzialność	11	30	24,37	3,51	-0,447	0,09	0,001
Komunikacja	9	30	23,57	4,14	-0,458	0,097	0,001
Adaptacyjność	10	30	22,89	4,47	-0,391	0,095	0,001
Kreatywność i inicjatywa	8	30	22,54	4,16	-0,197	0,065	0,001
Zarządzanie czasem	8	30	23,49	4,02	-0,523	0,094	0,001
Otwartość	11	30	24,90	3,48	-0,56	0,110	0,001
Współpraca	8	30	24,10	3,59	-0,508	0,107	0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe dla skal ujmujących kompetencje specyficzne związanych z poszukiwaniem zatrudnienia

	Min.	Maks.	M	SD	Skośność	K-S	p
Autoprezentacja w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej	5	30	22,99	4,39	-0,599	0,094	0,001
Planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu zatrudnienia	10	30	21,94	4,37	-0,132	0,074	0,001
Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych	10	30	24,93	3,83	-0,781	0,094	0,001
Aktywność na rynku pracy	7	30	21,77	4,63	-0,310	0,069	0,001

Źródło: opracowanie własne.

4.1. Rzetelność

Dla ostatecznej wersji metody zostały obliczone wskaźniki rzetelności poszczególnych skal (por. tabela 3). Wykorzystano w tym celu współczynnik zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha. Im bardziej zbliża się jego wartość do 1, tym bardziej jednorodny pod względem twierdzeń wymiar ujmujący kompetencję. Uzyskane współczynniki są wysokie i zawierają się w przedziale od 0,83 do 0,93 dla kompetencji ogólnych i od 0,84 do 0,93 dla kompetencji specyficznych związanych z poszukiwaniem zatrudnienia. Wszystkie skale cechuje wysoka rzetelność.

Tabela 3. Współczynniki rzetelności alfa Cronbacha dla skal KIK-PZ – kompetencji ogólnych i specyficznych związanych z poszukiwaniem zatrudnienia

Kompetencje ogólne	Alfa Cronbacha	Kompetencje specyficzne związane z poszukiwaniem zatrudnienia	Alfa Cronbacha
Wytrwałość	0,90	Autoprezentacja w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej	0,93
Planowanie	0,92	Planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu zatrudnienia	0,89
Radzenie sobie ze stresem	0,89	Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych	0,89
Odpowiedzialność	0,87	Aktywność na rynku pracy	0,84
Komunikacja	0,91		
Adaptacyjność	0,93		
Kreatywność i inicjatywa	0,90		
Zarządzanie czasem	0,83		
Otwartość	0,84		
Współpraca	0,89		

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Trafność

Kolejnym etapem weryfikacji metody było określenie trafności KIK-PZ, czyli sprawdzenie, czy narzędzie rzeczywiście mierzy to, do czego zostało skonstruowane [24]. W tym celu sprawdzono różnice w zakresie mierzonych kompetencji między osobami bezrobotnymi i pracującymi, a także obliczono korelacje między wymiarami konstruowanej metody a innymi zmiennymi świadczącymi o funkcjonowaniu w sferze osobowościowej, społecznej lub zawodowej.

Bezrobotni uzyskali statystycznie istotnie niższe wyniki w zakresie prawie wszystkich kompetencji ogólnych. Wyjątkiem są tu jedynie *Radzenie sobie ze stresem* i *Odpowiedzialność*, gdzie nie odnotowano różnic istotnych statystycznie. Z kolei w przypadku kompetencji specyficznych bezrobotni we wszystkich wymiarach wypadli istotnie statystycznie gorzej niż pracujący absolwenci (por. tabela 4).

Zgodnie z założeniem wyniki KIK-PZ zarówno dla kompetencji ogólnych, jak i specyficznych związanych z poszukiwaniem zatrudnienia są powiązane pozytywnie z wszystkimi zmiennymi psychologicznymi, czyli: poczuciem skuteczności, optymizmem, samooceną, satysfakcją z życia i nadzieją na sukces u osób bezrobotnych. Od tego wzorca jest jeden wyjątek – brak powiązania satysfakcji z życia z wymiarem kompetencji ujmującym umiejętność przygotowania dokumentów aplikacyjnych. Kompetencje ogólne i specyficzne w poszukiwaniu zatrudnienia są także powiązane dodatnio z efektywnością funkcjonowania w różnych sytuacjach życiowych.

Tabela 4. Porównanie wyników osób bezrobotnych i pracujących w zakresie kompetencji mierzonych przez KIK-PZ

	Osoby bezrobotne		Osoby pracujące		<i>t</i>	<i>p</i>	wielkość efektu (d-Cohena)
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Wytrwałość	23,00	3,89	24,31	4,06	-2,34	0,05	0,33
Planowanie	22,29	4,33	24,04	4,34	-2,82	0,005	0,40
Radzenie sobie ze stresem	21,45	4,21	22,20	4,10	-1,24	ni	0,18
Odpowiedzialność	24,28	3,57	25,07	3,00	-1,57	ni	0,24
Komunikacja	23,28	4,14	25,84	3,46	-4,39	0,001	0,67
Adaptacyjność	22,73	4,45	24,09	4,46	-2,13	0,05	0,31
Kreatywność i inicjatywa	22,29	4,16	24,47	3,66	-3,71	0,001	0,56
Zarządzanie czasem	23,31	4,04	24,89	3,59	-2,77	0,01	0,41
Otwartość	24,70	3,52	26,44	2,71	-3,52	0,001	0,55
Współpraca	23,90	3,62	25,65	2,98	-3,45	0,001	0,53
Autoprezentacja w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej	22,72	4,39	25,05	3,83	-3,76	0,001	0,57
Planowanie i zorganizowanie w poszukiwaniu zatrudnienia	21,70	4,32	23,80	4,37	-3,39	0,001	0,48
Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych	24,70	3,88	26,65	2,96	-3,60	0,001	0,57
Aktywność na rynku pracy	21,61	4,65	23,04	4,35	-2,16	0,05	0,32

Źródło: opracowanie własne.

Generalnie można stwierdzić, że KIK-PZ dobrze mierzy zarówno poziom kompetencji ogólnych, jak i specyficznych, niezbędnych w trakcie poszukiwania pracy. Potwierdzają to pozytywne korelacje między szczegółowymi wymiarami narzędzia a wybranymi zmiennymi psychologicznymi, aktywnością na rynku pracy, funkcjonowaniem społecznym oraz subiektywną oceną przez pracujących tego, jak ocenia ich pracodawca. Kwestionariusz można uznać za trafny.

4.3. Normalizacja

W oparciu o zebrany materiał empiryczny przygotowano normy dla poszczególnych wymiarów kompetencji ogólnych i specyficznych mierzonych przez KIK-PZ. Zgodnie z przeznaczeniem metody opracowano je jedynie dla grupy osób bezrobotnych. Przygotowując normy, zdecydowano się na wykorzystanie procedury przekształcania wyników na skalę przedziałową, stenową [24]. Cechą charakterystyczną tej skali jest rozpiętość od 1 do 10, średnia 5,5 oraz odchylenie standardowe równe 2 [25]. Oprócz obliczenia wyników znormalizowanych dla każdej osoby jest możliwa ocena luk kompetencyjnych. Procedura ich wyliczania bazuje na porównaniu

indywidualnego wyniku osoby bezrobotnej ze standardem wyliczonym w oparciu o badania pracujących absolwentów studiów wyższych. Wartość standardu wyliczono jako wynik mediany u osób pracujących osiągających sukces zawodowy

Podsumowanie

Przeprowadzona procedura konstrukcyjna i weryfikacyjna metody pozwala jednoznacznie stwierdzić, że KIK-PZ jest trafnym i rzetelnym narzędziem diagnostycznym. Zawiera on zestaw najbardziej pożądaných przez pracodawców kompetencji. CV kompetencji – wyniki badania tym kwestionariuszem wychodzą naprzeciw oczekiwaniom współczesnego rynku pracy i osób zajmujących się rekrutacją i selekcją pracowników. Może być on także wykorzystywany do dobrego przygotowania absolwentów studiów wyższych do wejścia na rynek pracy, jak również w planowaniu ścieżek rozwoju nowo zatrudnionych pracowników – absolwentów studiów wyższych.

Diagnoza kompetencji, jakich oczekują pracodawcy od kandydatów do pracy oraz kompetencji gwarantujących sukces w poruszaniu się na rynku pracy i szukaniu zatrudnienia, daje młodemu człowiekowi możliwość pogłębienia samoświadomości, odpowiedniego przygotowania się do pracy zawodowej, zaplanowania rozwoju swoich kompetencji i dalszej ścieżki edukacyjnej, czy też odpowiedniego zaprezentowania się na rozmowie kwalifikacyjnej, przygotowania dokumentów aplikacyjnych.

Kwestionariusz może być z powodzeniem stosowany w różnych obszarach szeroko rozumianego doradztwa zawodowego, coachingu zawodowego oraz wszelkich działań wspierających nowych pracowników na rynku pracy.

Bibliografia

- [1] Jelonek M., *Studenci – przyszłe kadry polskiej gospodarki. Raport z badań studentów i analizy kierunków kształcenia realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”*, PARP, Warszawa 2011.
- [2] Boyatzis R.E., *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley, New York 1982.
- [3] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- [4] Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, [w:] Witkowski S., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 98–108.
- [5] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

- [6] Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- [7] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2001.
- [8] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [9] Rozmiarek J., *Praca. Jak szukać, zmieniać, utrzymywać, Vademecum pracownika*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 2008.
- [10] Wojciszke E., Roszman K., *Poradnik poszukiwania pracy*, 2Pi Group, Gdańsk 2011.
- [11] Noworol Cz., *Przedsiębiorczość świadomą alternatywą kariery*, [w:] *Doradztwo karier – praca zbiorowa*, OHP – Ochotnicze Hufce Pracy, Warszawa 2005.
- [12] Suchar M., *Oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy*, [w:] *Doradztwo karier – praca zbiorowa*, OHP – Ochotnicze Hufce Pracy, Warszawa 2005.
- [13] Grądział E. (red.), *Jak skutecznie szukać pracy – poradnik*, Polska Giełda Pracy, Lublin 2009.
- [14] Taylor J., Hardy D., *Jak efektywnie poszukiwać pracy. Wykorzystanie metody firmy Monster*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- [15] Reio T., Sutton F., *Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation*, "Human Resource Development Quarterly" 2006, No. 17 (3).
- [16] Langworthy A., Turner T., *Learning for the workplace and beyond: the challenge of university-community engagement*, Poster ASET HERDSA Conference, Christchurch, New Zealand 2003.
- [17] Smółka P., *Kompetencje społeczne*, Oficyna Wolters Kluwer bussines, Kraków 2008.
- [18] Tsang H., Pearson V., *A work-related social skills training for people with schizophrenia in Hong Kong*, "Schizophrenia Bulletin" 2001, No. 27 (1).
- [19] Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego, *Rozwijanie indywidualnych cech ułatwiających zdobycie zatrudnienia*, nr 20, Warszawa 2002.
- [20] Burzyńska I., *Jak się rozwijać, by rozwinąć skrzydła? Czyli jak zastosować techniki PR na rynku pracy*, Difin, Warszawa 2010.
- [21] Dudkiewicz M., Sztobryn J., *Sztuka poszukiwania pracy*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2003.
- [22] Drwał R.Ł., Wilczyńska J., *Opracowanie kwestionariusza aprobaty społecznej (KAS)*, [w:] R.Ł. Drwał, *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [23] Stanisław A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*, Statsoft, Kraków 2007.

- [24] Mańkowska M., *Wprowadzenie do psychometrii*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- [25] Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

METODA DIAGNOZY POTENCJAŁU ZAWODOWEGO ABSOLWENTÓW STUDIÓW WYŻSZYCH: KWESTIONARIUSZ KIK-PZ

Streszczenie

Kwestionariusz Istotnych Kompetencji w Poszukiwaniu Zatrudnienia (KIK-PZ) pozwala na diagnozę 10 kompetencji miękkich, pożądaných przez pracodawców, oraz 4 kompetencji specyficznych związanych z poszukiwaniem pracy przez absolwentów studiów wyższych. Konstrukcję kwestionariusza zrealizowano w podejściu psychometrycznym, stosowanym w psychologii. Metoda dostępna jest bezpłatnie w wersji on-line. Narzędzie automatycznie generuje informację zwrotną dla badanego na temat poziomu kompetencji oraz obszarów deficytowych (luk kompetencyjnych) wraz ze wskazaniem potrzeb szkoleniowych i ścieżek rozwoju kompetencji ocenionych na poziomie niskim. Analizy psychometryczne przeprowadzone w oparciu o badania reprezentatywnej próby bezrobotnych absolwentów oraz osób, które po ukończeniu studiów wyższych znalazły zatrudnienie, potwierdzają wysoką rzetelność i trafność narzędzia. Kwestionariusz może być przydatny dla absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy, a także dla pracodawców w procesie rekrutacji i selekcji pracowników oraz planowaniu ścieżki ich rozwoju zawodowego.

**SŁOWA KLUCZOWE: KOMPETENCJE, POSZUKIWANIE ZATRUDNIENIA,
POTENCJAŁ ZAWODOWY**

THE METHOD TO ASSESSING UNIVERSITY GRADUATES' JOB POTENTIAL: KIK-PZ QUESTIONNAIRE

Abstract

Essential Competencies Questionnaire in Search of Employment (KIK-PZ) allows to diagnose 10 soft competencies, desired by the employer, and 4-specific competencies related to job search for graduates. The construction of the questionnaire was carried out in the psychometric approach, used in psychology. The method is available on-line free of charge.

The tool automatically generates the test feedback on the level of competence and deficit areas (competency gaps) together with an indication of training needs and paths of the development of the competences which were assessed at a low level.

Psychometric analysis carried out on the basis of examination of a representative sample of unemployed graduates and people who after graduating from a university found a job, confirms a high reliability and accuracy of the tool. The questionnaire can be useful for university graduates entering the labor market, as well as for employers in the process of staff recruitment and selection and planning their career path.

KEY WORDS: COMPETENCE, JOB SEARCH, JOB POTENTIAL

WYBRANE DETERMINANTY WPŁYWU POCZUCIA SPRAWIEDLIWOŚCI NA POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI. BADANIA PORÓWNAWCZE – POLSKA I NOWA ZELANDIA

Wprowadzenie

Postępowanie jednostek w środowisku zawodowym zależy nie tylko od względnie stałych dyspozycji podmiotowych (np. osobowość, zdolności itp.), czy środowiskowych (np. kultura organizacji, przywództwo itp.), lecz także od sposobu postrzegania przez pracowników funkcjonowania organizacji i wszelkich procesów w niej zachodzących [51]. Ten subiektywny i zmienny w czasie proces oceny może obejmować wiele różnych wymiarów (np. ocenę stopnia indywidualnego dopasowania do stanowiska pracy, czy poziomu zaangażowania liderów i współpracowników w realizację zadań zawodowych). Jednak jednym z ważniejszych aspektów tej ewaluacji jest ocena różnych zachowań menedżerów, w tym sprawiedliwego działania i ich uczciwości [13].

* **Dr Dariusz Turek** – Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek** – Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

*** **Dr Anna Horodecka** – Katedra Ekonomii Rozwoju i Polityki Ekonomicznej, Kolegium Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Prowadzone od ponad 30 lat badania nad poczuciem sprawiedliwości w środowisku zawodowym ukazują, że ocena taka przekłada się na wiele różnych zachowań organizacyjnych, istotnych dla ogólnej efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku, a w szczególności na: zaangażowanie, produktywność, zachowania obywatelskie, zaufanie, kooperację, gotowość do odejścia z pracy [9; 11], sabotaż [1], dzielenie się wiedzą [46], zachowania innowacyjne [77], wypalenie zawodowe [37], dobrostan psychiczny czy poczucie satysfakcji z pracy [53].

Uwaga badaczy nie koncentruje się jednak wyłącznie na wyjaśnianiu sposobu, w jaki proces kategoryzacji sprawiedliwościowej tłumaczy postawy i działania pracowników, ale poszczególni autorzy starają się również diagnozować motywy i uwarunkowania pojawiania się tego rodzaju sądów [20; 45]. Jest to o tyle istotne, gdyż pozwala zrozumieć, dlaczego np. różne osoby z tej samej organizacji postrzegają te same zjawiska w miejscu pracy w sposób odmienny i w związku z tym reagują z większą lub mniejszą gotowością do aktywności na rzecz dobra organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest analiza tego, czy subiektywne przekonanie pracownika o sprawiedliwym funkcjonowaniu organizacji (w tym postępowania kadry menedżerskiej) jest bezpośrednim motywem determinującym postawy i zachowania pracowników oraz czy motyw ten posiada status uniwersalny – niezależny od kultury.

1. Czym jest sprawiedliwość organizacyjna?

Sprawiedliwość organizacyjna definiowana jest najczęściej jako percepcja pracownika dotycząca tego, co jest uczciwe w środowisku zawodowym [21]. Tak rozumiane pojęcie sprawiedliwości jest najczęściej ujmowane w czterech wymiarach, które *de facto* oddają jednostkowe motyw i potrzeby pracowników dbania o sprawiedliwość w miejscu pracy. I tak, pracownikom zależy, aby w organizacji uczciwie rozdzielano i dystrybuowano zasoby, takie jak: płace, nagrody, awanse – co jest określane mianem **sprawiedliwości dystrybtywnej**. Osoby dbają również, aby wszystkie decyzje były oparte na uczciwych zasadach, co pozwoli im zrozumieć, w jaki sposób zasoby te są rozdzielane – co jest określane mianem **sprawiedliwości proceduralnej**. Pracownicy potrzebują również być informowani o decyzjach, które dotyczą ich samych – co jest określane mianem **sprawiedliwości informacyjnej**. W końcu każdy zatrudniony ma potrzebę bycia traktowanym z przynależną mu godnością, w szczególności przez tych, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie i nadzór nad organizacją – co określane jest mianem **sprawiedliwości interakcyjnej** [13, s. 5]. W takim ujęciu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem, ani charakterystyką funkcjonowania danej organizacji czy procesów zarządzania pracownikami, ale jedynie subiektywnym

przekonaniem, wartościowaniem, oceną osoby na temat tego, jaka jest i co się dzieje w tej organizacji.

Inspiracje do powstania konstruktów „sprawiedliwości organizacyjnej” wynikały zarówno z przesłanek filozoficznych (Arystoteles, Locke, Hobbes, Rousseau, Rawls), jak i w dużej mierze z analiz klasyków zarządzania (Taylor, Emmerson, Fayol, Mayo, Follett) [72], wspieranych pierwszymi badaniami psychologów organizacji.

Wśród klasyków zarządzania zarówno Taylor, jak i Emerson dostrzegli, że efektywność pracownika jest, oprócz wadliwego systemu wynagradzania czy nieracjonalnych metod pracy, uzależniona od funkcjonowania sprawiedliwych norm w środowisku zawodowym. Jako jedną z 12 zasad „inżynierii efektywności” Emmerson podawał sprawiedliwe i uczciwe postępowanie kadry zarządzającej wobec pracowników [48, s. 644], a Taylor równy podział pracy i odpowiedzialności między kierownikami i robotnikami. Ponadto Taylor jako pierwszy powiązał wynagrodzenia z indywidualnym wkładem/wysiłkiem czynionym przez pracownika, co w kolejnych latach zaowocowało pojawieniem się teorii słuszności Adamsa (ang. *equity theory*). Dla Fayola brak sprawiedliwości w dystrybucji wynagrodzeń i interakcjach społecznych (życzliwie i sprawiedliwie traktowanie) ograniczało wydajność zatrudnionych i rodziło dodatkowe nieporozumienia i konflikty [48, s. 646]. Podobnie do tej problematyki podchodzili przedstawiciele nurtu *Human Relations* (m.in. Mayo, Follett). Sprawiedliwe i uczciwe traktowanie oraz informowanie pracowników o podejmowanych decyzjach wzmacniało identyfikację z organizacją i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Zatem widać, że już klasycy zarządzania dostrzegli, że niesprawiedliwa płaca i podział obowiązków (sprawiedliwość dystrybucyjna) rodzi opór pracowników, podobnie jak brak rzetelnego informowania (sprawiedliwość informacyjna) i dobrego traktowania personelu (sprawiedliwość interpersonalna).

Na współczesny kształt teorii sprawiedliwości organizacyjnej w równym stopniu co klasycy zarządzania wpłynęły badania: Stouffera i innych z lat 40. XX wieku, dotyczące: zjawiska deprywacji nagrody, analizy Frencha nad subiektywnym poczuciem sprawiedliwego traktowania przez pracodawców, motywacyjnej teorii słuszności (ang. *equity theory*) Adamsa, czy w końcu sprawiedliwości proceduralnej Thibauta i Walkera opracowanej w latach 70. XX wieku [12; 13].

Obecnie – jak wspomniano – przyjmuje się, że pojęcie „sprawiedliwości organizacyjnej” obejmuje reakcje: poznawcze, emocjonalne i behawioralne pracowników na rozdział dóbr (płac, zasobów, przywilejów itp.) w organizacji (wymiar dystrybucji), metod podejmowania decyzji odnośnie tych zasobów (wymiar procedur), sposobu informowania o tych decyzjach (wymiar informacyjność), a także traktowania osób objętych tymi decyzjami (wymiar interpersonalny) [21, s. 38].

Przyjmując, że generowanie sądów sprawiedliwościowych jest immanentnie związane z samym funkcjonowaniem organizacyjnym, warto przeanalizować, jakie uwa-

runkowania podmiotowe i organizacyjne pozwalają przewidywać, że dany pracownik będzie czuł się potraktowany sprawiedliwie lub niesprawiedliwie.

2. Uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej

Badania uwarunkowań pojawiania się sądów sprawiedliwościowych prowadzone są od wielu lat. Dotychczasowe ustalenia sugerują, że jest to *matrix* zależności i że poczucie sprawiedliwości zależy zarówno od zmiennych podmiotowych, jak i uwarunkowań środowiskowych [12; 20; 45].

2.1. Podmiotowe uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej

Gilliland i Steiner [20], analizując główne podmiotowe determinanty różnicujące poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, stwierdzili, że należy brać pod uwagę zarówno doświadczenia jednostkowe, np. wynikające z procesów rekrutacji i selekcji, jak i trwale zakorzenione w podmiocie czynniki, np. osobowość. **Doświadczenie** jest o tyle ważne, gdyż narzuca *a propri* pewien specyficzny sposób oceny organizacji i sprawiedliwościową heurystykę, która towarzyszy pracownikowi w trakcie trwania zatrudnienia. Osoby, które odczuły, że proces selekcji był ich zdaniem niesprawiedliwy, rzadziej decydują się związać formalną umową z pracodawcą. Ponadto doświadczenia te wpływają na poczucie **skuteczności jednostek**, które może warunkować późniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych.

Jeśli chodzi o **pleć** to wskazuje się, że może być ona moderatorem między sprawiedliwością dystrybutywną i proceduralną a zadowoleniem pracowników z otrzymywanych wynagrodzeń, zaufaniem do przełożonego czy zaangażowaniem w pracę. Wykazano empirycznie, że mężczyźni są bardziej skoncentrowani na wynikach, a kobiety na procesie, co sugeruje, że mężczyźni przykładają większą wagę do sprawiedliwości dystrybutywnej, a kobiety proceduralnej i interakcyjnej [60].

W wymiarze **osobowości** pracowników Skarlicki, Folger i Tesluk [58] zbadali relacje między stabilnością emocjonalną, percepcją sprawiedliwości organizacyjnej i tendencją do zachowań odwetowych (mściwością i zemstą). Negatywna afektywność (neurotyczność) w ich badaniach korelowała ujemnie ze sprawiedliwością organizacyjną. Natomiast Simmons [56], badając różne związki rodzajów sprawiedliwości organizacyjnej z twórczością i cechami osobowości, wykazała, że otwartość na doświadczenie pozytywnie koreluje ze sprawiedliwością proceduralną i dystrybutywną. Zaprezentowane wyniki uzyskały potwierdzenie i wsparcie empiryczne w badaniach przeprowadzonych przez Shi, Lin i Wang [55].

Kolejną zmienną podmiotową, która może różnicować poczucie sprawiedliwości, są **etyczne ideologie**, opisywane jako zbiór przekonań, którymi posługują się

pracownicy w podejmowaniu decyzji w środowisku zawodowym. Hastings i Finegan [23] wykazali, że idealizm, charakteryzujący się powszechnością i obiektywnością norm moralnych, jest związany z poczuciem sprawiedliwości interakcyjnej.

Obok osobowości wskazuje się tu również na wymiar poznawczy – a precyzyjniej – na **poczucie kontroli**. Osoby, które przejawiają poczucie kontroli nad procesami decyzyjnymi, lepiej radzą sobie z trudnościami w miejscu pracy, a także przeciwdziałają negatywnym dla nich konsekwencjom (wynikom). Okazuje się również, że osoby takie odczuwają mniejsze poczucie niesprawiedliwości w zakresie dystrybucji zasobów i procedur [22], a także **wrażliwość na sprawiedliwość i uczciwość** podziału – jako wymiary poznawcze podmiotu – podobnie wpływają na poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy [45]. Ponadto ważną determinantę poczucia sprawiedliwości stanowi **zaufanie**. Lewicki i inni wskazują, że w zależności od rodzaju zaufania (kalkulacyjny lub identyfikacyjny) jego związek ze sprawiedliwością organizacyjną będzie zróżnicowany. Generalnie jednak podkreślają, że zaufanie umacnia poczucie sprawiedliwości [34].

Interesujące analizy w zakresie podmiotowych uwarunkowań sprawiedliwości przedstawili również Joy i Witt [27]. Poszukując zależności między umiejętnością **odraczania gratyfikacji** a sprawiedliwością organizacyjną, wykazali, że osoby, które oczekują natychmiastowych wyników (brak odraczania gratyfikacji), przejawiają silniejsze poczucie zarówno niesprawiedliwości dystrybucyjnej jak i proceduralnej – w przeciwieństwie do osób wykazujących predyspozycje do długiego odraczania gratyfikacji.

2.2. Środowiskowe uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej

Jednym z głównych założeń badaczy zajmujących się zachowaniami organizacyjnymi jest przeświadczenie, że poziom makro (tj. organizacja i jej otoczenie) silnie wpływa i stymuluje sposoby funkcjonowania poszczególnych aktorów [51]. W związku z tym wydaje się logiczne, że środowiskowe/organizacyjne uwarunkowania mogą skutkować również występowaniem poczucia sprawiedliwości organizacyjnej.

Do tej pory wykazano, że **zmienne międzykulturowe** w sposób zróżnicowany warunkują poczucie sprawiedliwości wśród zatrudnionych. Leong [33] zaproponował model analizy kulturowych uwarunkowań poczucia sprawiedliwości obejmujący trzy wymiary: zasady sprawiedliwości, kryteria sprawiedliwości i praktyki sprawiedliwości. Wymiary te wpływają na późniejszy sposób postrzegania i zachowania pracowników. Wiele przedstawionych przez Leonga badań wskazuje, że zarówno zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej i proceduralnej, jak również kryteria i praktyki tych dwóch wymiarów sprawiedliwości są odmienne w kulturach kolektywistycznych (np. Japonia, Chiny), w odróżnieniu od kultur indywidualistycznych (np. Stany Zjednoczone). Również dystans władzy różnicuje sposób postrzegania sprawiedliwości w zakresie

podziału zasad i praktyk. Postrzeżenie niesprawiedliwości w poszczególnych kulturach także jest odmienne. Li i Cropanzano [35] na podstawie metaanaliz wykazali, że sprawiedliwość dystrybutywna i proceduralna jest silniej podkreślana przez przedstawicieli kultur indywidualistycznych, w przeciwieństwie do kolektywistycznych.

Również **normy i praktyki organizacyjne** mogą przyczyniać się do odczuwania niesprawiedliwości przez pracowników. To, co w jednych organizacjach jest powszechnie stosowane, np. testy antynarkotykowe lub alkoholowe, w innych organizacjach jest oceniane jako niesprawiedliwe [42; 31]. Normy i praktyki organizacyjne można uogólnić, określając je mianem **uwarunkowań kulturowych** organizacji. W wyniku analiz okazało się, że w organizacjach, w których występuje większa orientacja na ludzi (wymiar kulturowy), pracownicy mają także większe poczucie sprawiedliwości interakcyjnej [18]. Interesujące wyniki przedstawili również Tziner i inni [71]. Badając związek **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa** z wymiarami sprawiedliwości organizacyjnej, wykazali, że społeczna odpowiedzialność bardzo silnie determinuje sposób postrzegania przez pracowników swojej organizacji.

Kolejną zmienną wskazywaną przez badaczy są **struktury organizacyjne**. Ambrose i Schminke [2] badały moderujący związek struktur organizacyjnych między sprawiedliwością proceduralną a postrzeganym wsparciem organizacyjnym (POS – *perceived organizational support*), a także między sprawiedliwością interakcyjną a zaufaniem do przełożonych. Na podstawie badań stwierdzono, że w organizacjach o mechanistycznych (sztywnych i hierarchicznych) strukturach związek między sprawiedliwością proceduralną a POS jest silniejszy niż w organizacjach o strukturach organicznych (elastycznych, zdecentralizowanych). Natomiast związek sprawiedliwości interakcyjnej z zaufaniem do przełożonych jest silniejszy w organizacjach o elastycznych strukturach.

Relacje z przełożonym wydają się kluczowe nie tylko dla sprawiedliwości interakcyjnej, ale także dla dystrybutywnej i proceduralnej. Wskazuje się, że jakość tych relacji (LMX – *leader-member exchange*) będzie silnie warunkowała wystąpienie poczucia sprawiedliwości wśród przełożonych. Wiele badań potwierdza zależności te, podkreślając zarazem, że związek LMX ze sprawiedliwością jest złożony (tzn. sprawiedliwość może być predyktorem relacji, jak też relacje mogą warunkować sprawiedliwość) [52].

Organizacja może wyzwać poczucie sprawiedliwości również przez **praktyki HRM** (*Human Resource Management*). Zarówno analizy teoretyczne [15], jak i badania empiryczne wskazują, że praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (proces rekrutacji, motywowanie, szkolenie, ocena pracowników, proces komunikacji i projektowanie ścieżek rozwoju) ma znaczący wpływ na poczucie sprawiedliwego i uczciwego traktowania [8; 63].

Przedstawione wybrane podmiotowe i środowiskowe uwarunkowania sprawiedliwości organizacyjnej wskazują, że to, czy pracownik uzna, że jest traktowany

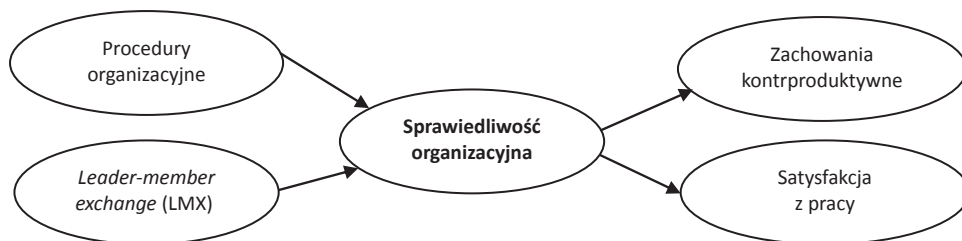
sprawiedliwie (pod względem dystrybucji zasobów, procedur czy interakcji), zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników.

3. Metodologia badań własnych

Głównym założeniem niniejszego opracowania jest stwierdzenie, że poczucie sprawiedliwości pełni rolę zmiennej pośredniczącej między procedurami organizacyjnymi i relacjami pracowników z przełożonymi a postawami i zachowaniami pracowników.

Konstruując model badawczy (rysunek 1) przyjęto, że procedury organizacyjne, podobnie jak relacje pracowników z przełożonymi, nie wpływają bezpośrednio na satysfakcję z pracy i zachowania kontrproduktywne, ale oddziałują na te postawy i zachowania w sposób pośredni. Innymi słowy, bezpośrednią przyczyną zachowania pracowników jest nie tyle samo istnienie norm i zasad organizacyjnych czy relacji z kadrami kierowniczymi, ile subiektywna ocena uczciwości stosowania tych procedur i sprawiedliwości postępowania kadry menedżerskiej.

Rysunek 1. Hipotetyczny model badawczy określający relacje między zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

3.1. Hipotezy badawcze

Uwarunkowania kulturowe. Ze względu na międzykulturowy charakter badań obejmujący pracowników zatrudnionych w Polsce i Nowej Zelandii pierwszym krokiem konstruowania modelu badawczego było przyjęcie założenia, że kultura narodowa może warunkować zarówno funkcjonowanie poszczególnych organizacji, jak i stymulować postawy i zachowania poszczególnych pracowników [24; 54; 66]. W różnych kulturach występują bowiem odmienne praktyki w zakresie zarządzania, relacje interpersonalne oraz sposoby kierowania pracownikami, które bezpośrednio determinują inne postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej [47]. Ponadto ludzie

cenią zróżnicowane zestawy wartości i norm [50], które determinują ich sposoby myślenia i odczuwania [44]. Efektem tego jest przyjmowanie za sprawiedliwe innych – w zależności od kultury – kryteriów dystrybucji zasobów, procedur, czy interakcji [33; 35].

Przyglądając się wymiarom kultury przedstawionym przez Hofstede i Hofstede [24] odnoszącym się do Nowej Zelandii i Polski, warto zauważyć istotne różnice w trzech wymiarach kultury, tj.: dystansie władzy, indywidualizmie – kolektywizmie i unikaniu niepewności. Według tego autora kultura Nowej Zelandii charakteryzuje się mniejszym, niż Polska, dystansem władzy (wskaźnik PDI 22 do 68), większym indywidualizmem (IDV 79 do 60), a także mniejszym unikaniem niepewności (UAI 49 do 93). Z różnic tych mogą wynikać zarówno inne praktyki organizacyjne, jak i odmienny sposób interpretacji środowiska organizacyjnego. W literaturze przedmiotu wskazuje się m.in., że większy kolektywizm koreluje z poczuciem, że dystrybucja zasobów powinna być oparta bardziej na zasadach równości niż wkładu w ogólny wynik [33, s. 561]. Dystans władzy natomiast wiąże się zarówno z zasadami rozdzielania zasobów (regułach dostępu), ich oceny, jak i z poczuciem odpowiedniego (godnego) traktowania. Okazuje się, że w kulturach o dużym dystansie władzy ludzie wykazują mniejsze poczucie niesprawiedliwości, gdy decyzje alokacyjne zapadają poza ich plecami, w przeciwieństwie do kultur o małym dystansie władzy. W nich bowiem (tj. kultur o małym dystansie władzy) podejmowane decyzje bez konsultacji z zainteresowanymi (tzw. *voice effect*) wywołują sprzeciw i poczucie złamania podstawowych zasad, na których oparte jest życie organizacji [33, s. 568]. Również w kulturach tych odmienna jest ocena tego, co należy do godnego, opartego na szacunku traktowania. Jak podkreśla Leung [33, s. 589], poczucie sprawiedliwości interakcyjnej jest zdecydowanie inaczej postrzegane w kulturach o różnym dystansie władzy, zatem takie same relacje interpersonalne w różnych kulturach powodują odmienne skutki.

Jednakże, mimo wspomnianych różnic w kryteriach oceny, sam motyw wyzwajający postawy i zachowania pracowników pozostaje ten sam. Innymi słowy, mimo różnej kategoryzacji zasad dystrybucji zasobów, procedur czy interakcji społecznych jako sprawiedliwych lub niesprawiedliwych, poczucie pracownika, że został potraktowany nieuczciwie, prowadzi do tych samych konsekwencji przejawiających się większym lub mniejszym zaangażowaniem, satysfakcją z pracy czy zaufaniem [33, s. 575].

Powyższe analizy umożliwiają sformułowanie hipotezy mówiącej, że:

H1: *Mimo różnic w kryteriach ocen sprawiedliwości organizacyjnej między pracownikami zatrudnionymi w Polsce i Nowej Zelandii samo odczucie sprawiedliwego/niesprawiedliwego traktowania wywala podobne postawy i zachowania wśród zatrudnionych.*

Uwarunkowania organizacyjne. Poczucie niesprawiedliwości jest często wynikiem postrzegania procedur organizacyjnych jako godzących w sferę ekonomiczną

(wynagrodzenia, premie itp.), społeczną (status społeczny, tożsamość grupowa) i osobistą (poczucie godności) pracownika. Z drugiej strony procedury, oparte na uczciwości, szacunku, braku stronniczości i etyce, mogą sprawiać, że pracownicy pozytywnie ewaluuują zarówno samą organizację, jak i kadre zarządzającą. Ponadto procedury pełnią istotną rolę regulacyjną w funkcjonowaniu organizacji, powodując, że jednostki zachowują się zgodnie z ustalonymi zasadami firmy. Procedury oparte na zasadach etycznych są określane jako sformalizowane działania (kodeksy, systemy szkoleń, motywacji) zmierzające do kontroli zachowań pracowniczych [65]. W analizach empirycznych okazało się, że wprowadzanie na teren organizacji procedur etycznych w postaci zasad i norm postępowania (tj. kodeksów etycznych) istotnie obniża dysfunkcyjne sposoby postępowania zatrudnionej kadry [67], a ponadto reguluje sposoby wzajemnego – opartego na zasadach etyki – postępowania pracowników [64; 29].

Implementacja takich procedur wiąże się ze sposobem postrzegania przez pracowników tego, w jaki sposób działa i funkcjonuje sama organizacja – co jest określane mianem „sprawiedliwego klimatu” organizacyjnego [3]. Dotychczas wykazano, że m.in. klimat taki wpływa na: raportowanie negatywnych informacji i przestępstw w miejscu pracy [65], pozytywne postawy wobec pracy [76], a także mniejszą ilość przejawianych kontrproduktywnych zachowań [4]. Wobec powyższego przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H2: *Występowanie i skuteczność procedur organizacyjnych wzmacnia poczucie sprawiedliwości organizacyjnej.*

Poczucie sprawiedliwości, obok kultury czy procedur, jakie w tych organizacjach obowiązują, jest uwarunkowane przede wszystkim **relacjami pracowników z przełożonymi**. Odpowiednia do potrzeb jednostek redystrybucja dóbr, przestrzeganie zasad organizacyjnych, a także rzetelne informowanie i wyjaśnianie przyczyn podjętych decyzji, czy traktowanie z należytą każdemu pracownikowi godnością wpływają na ogólny stosunek danej osoby do środowiska pracy. Nie bez powodu zatem relacja przełożony–podwładny uznawana jest za klucz do zrozumienia całego konstruktów sprawiedliwościowego.

Odwołując się do koncepcji wymiany sformułowanej początkowo przez Homasa [25], a rozwiniętej przez Blau [6], przyjmuje się, że relacje zawodowe oparte są na wymianie (LMX – *leader-member exchange*). Blau przyjął 5 podstawowych zasad rządzących sytuacjami społecznymi (tj.: racjonalności, wzajemności, sprawiedliwości, użyteczności krańcowej i nierównowagi), z których – w omawianym kontekście – ważne są przede wszystkim zasady wzajemności i sprawiedliwości. **Zasada wzajemności** mówi bowiem, że im częściej ludzie wymieniają wzajemne nagrody, tym bardziej prawdopodobne, że pojawią się obopólne obowiązki, które będą kierować dalszymi wymianami. Im bardziej są naruszone wzajemne obowiązki w stosunku do wymian, tym częściej pokrzywdzeni będą skłonni stosować sankcje negatywne

wobec partnerów wymiany naruszających normę wzajemności. Natomiast **zasada sprawiedliwości** ukazuje, że im bardziej są ustabilizowane stosunki wymiany, tym bardziej prawdopodobne jest, że będą one rządzone normami „wymiany sprawiedliwej”. W im mniejszym stopniu realizuje się w wymianie normy sprawiedliwości, tym częściej pokrzywdzeni będą skłonni stosować sankcje negatywne wobec uczestników wymiany naruszających normy.

Ekstrapolując te zasady na relacje zawodowe, wskazuje się, że pracownicy tak długo efektywnie i z zaangażowaniem wykonują swoje obowiązki zawodowe, im bardziej uznają, że to, co otrzymują od przełożonych (pieniądze, nagrody, awans, potrzebne informacje, uznanie, szacunek itp.), jest proporcjonalne do ich wkładu. W wyniku tej oceny następuje nie tylko uprawomocnienie roli lidera, lecz także ciągłość trwania pozytywnych relacji z przełożonym i rzetelność w wykonywaniu obowiązków. Natomiast im w mniejszym stopniu zasady te są respektowane, tym bardziej pracownicy przejawiają tendencję do zachowań odwetowych, w postaci np. spowalniania pracy, obniżenia jakości, omijania poleceń służbowych itp. [57].

Koncepcja LMX opisuje jakość relacji między przełożonymi a pracownikami [17]. Relacje te mogą być rozpatrywane co najmniej na dwóch poziomach. Pierwszym – określającym wymianę podstawowych potrzeb i zasobów głównie o charakterze ekonomicznym (formalny kontrakt) – i drugim – określającym potrzeby pracownika inne niż ekonomiczne, w tym: zaufanie, specjalne traktowanie, wyróżnianie itp. (nieformalny kontrakt) [75]. Podział ten wynika faktu, że przełożeni nawiązują różne „jakościowo” relacje ze swoimi pracownikami – nie wszystkich traktują z tą samą atencją.

Ze względu na posiadane przez niektórych pracowników kompetencje, bądź inne unikatowe cechy charakteru lub talenty, liderzy nawiązują z nimi bliższe relacje wymiany (*high quality exchange*) [16]. Wymiana taka, określana również wewnątrzgrupową, polega na wykraczaniu w relacjach poza formalny kontrakt zawodowy, a przejawia się specjalnym traktowaniem pracownika, udzielaniem ponadstandardowego wsparcia, częstotścią interakcji, większym zaufaniem i zakresem odpowiedzialności [17]. Wymiana taka jest oczywiście obopólna. Przełożony otrzymuje dobrze wykonaną pracę, a podwładny dzięki swojemu zaangażowaniu może liczyć na większe gratyfikacje finansowe, dostęp do ważnych informacji czy łatwiejszą ścieżkę rozwoju i awansu zawodowego. Ponadto skrócenie dystansu między liderem a podwładnym skutkuje większą świadomością przełożonego w zakresie potrzeb, oczekiwań czy trudności, jakich doświadcza dana osoba, wykonując swoją pracę. Dzięki temu pracownik uzyskuje dostęp do bezpośrednich informacji zwrotnych, odnoszących się do wykonywanych przez niego zadań czy przejawianych postaw.

Jak wspomniano wcześniej, bliska wymiana lider–pracownik dotyczy tylko niektórych, wybranych uczestników życia organizacyjnego. Pracownicy pozostający poza taką wymianą (*low quality exchange*) mają raczej sporadyczne kontakty z przełożonym,

a jeśli już one występują, to dotyczą jedynie zadań wynikających z roli zawodowej. Ponadto osoby takie posiadają ograniczony dostęp do nagród i premii, mniejsze wsparcie i zaufanie kadry kierowniczej. Nie oznacza to oczywiście, że w tym przypadku są pogwałcone ich podstawowe potrzeby wynikające z kontraktu formalnego, jedynie relacje i stosunki z przełożonym mają charakter bardziej instrumentalny. Jednak, jak wskazuje Scandura [52], sytuacja taka może powodować występowanie poczucia niesprawiedliwości, zarówno w zakresie dystrybucji zasobów, procedur, jak i interakcji. W toku kolejnych badań okazało się, że pracownicy posiadający bliższe relacje wymiany z przełożonymi faktycznie charakteryzują się bardziej nasilonym poczuciem sprawiedliwości we wszystkich tych wymiarach [18]. Wspomniano wcześniej, że relacje LXM – poczucie sprawiedliwości mogą mieć charakter dwukierunkowy [52], tj. relacje z przełożonymi mogą wyzwać heurystykę sprawiedliwościową – co jest określane „perspektywą LMX”, lub poczucie sprawiedliwości wpływa na relacje z przełożonymi – co określa się mianem „perspektywy sprawiedliwościowej”. Choć relacja zależności tych zmiennych, jak na ten moment, nie jest konkluzywnie rozstrzygnięta, to wydaje się jednak, że ocena uczciwości relacji z kadrą kierowniczą zależy od tego, jak blisko w tę relację zaangażowani są sami pracownicy. W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H3: Jakość relacji lider–pracownik wzmacnia poczucie sprawiedliwości organizacyjnej.

Skutki sprawiedliwości organizacyjnej. Postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej jest istotnym elementem oddziałującym na wymiar poznawczy, emocjonalny i behawioralny jednostek. Jak podkreślają Colon, Mayer i Nowakowski [10], skutki poczucia sprawiedliwości można metaforycznie podzielić na trzy wymiary: „dobre”, „złe” i „wstrętne”. Dobrymi zachowaniami będą te wszystkie, które przyczyniają się do większej wydajności pracy (wykonywanie zadań, praca zespołowa, zaangażowanie, satysfakcja z pracy itp.). Do zachowań „złych” można zaliczyć czyny, które pośrednio przyczyniają się do nieefektywności organizacji, a więc: intencja odejścia z pracy, absencje, wycofanie społeczne. Natomiast zachowaniami, które najbardziej uderzają w wizerunek i wartość rynkową organizacji, są zachowania kontrproduktywne.

Zachowaniami kontrproduktywnymi określa się najczęściej te wszystkie intencjonalne czyny pracowników, które odnoszą się do naruszania norm organizacyjnych lub wpływają na spadek produktywności, a w rezultacie utrudniają realizację celów organizacji lub szkodzą jej uczestnikom [69].

Typowymi zachowaniami kontrproduktywnymi są:

- nadużycia wobec innych (np. ignorowanie lub wpływanie na innych),
- sabotaż (np. niszczenie własności organizacyjnej),
- kradzieże,
- dewiacja produkcji (np. intencjonalne działania obniżające efektywność pracy),
- wycofanie (np. spóźnianie się, robienie dłuższych przerw) [59].

I chociaż zachowania kontrproduktywne zależą od wielu różnych przyczyn, to wskazuje się, że jednym z najsilniejszych ich predyktorów jest postrzeganie nierównowagi między wkładem pracy a zyskami oraz atrybucją przyczyn tej nierównowagi [40]. Przy stałym i długotrwałym postrzeganiu nierównowagi między zaangażowaniem w pracę a rezultatami i zewnętrzną atrybucją przyczyn tej sytuacji (np. interpretowanie zachowań przełożonych jako krzywdzących i niesprawiedliwych) intencja przekształca się w szkodliwe działanie pracownika.

Wobec powyższego przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H4: *Wysokie poczucie sprawiedliwości organizacyjnej negatywnie koreluje z zachowaniami kontrproduktywnymi.*

Pozytywna strona poczucia sprawiedliwości objawia się na wiele różnych sposobów. Jedną z najlepiej opracowanych i udokumentowanych empirycznie w literaturze przedmiotu zmiennych jest poczucie satysfakcji. Wynika to z faktu, iż satysfakcja, rozumiana jako pozytywny emocjonalny stosunek pracownika do szeroko ujętych warunków pracy lub doświadczeń zawodowych [38], przekłada się na szereg kolejnych wymiarów funkcjonowania podmiotu, np. produktywności, innowacyjności, zaangażowania.

Począwszy od opublikowanej w 1970 roku przez Hirschmana pracy *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firm, Organizations and States*, która stała się podstawą do opracowanego w późniejszych latach modelu zachowań pracowniczych EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*), wskazuje się, że pracownicy w sytuacji naruszenia ich praw (poczucia niesprawiedliwości), i w efekcie spadku ich poczucia satysfakcji z pracy, reagują silną tendencją do aktywnych lub biernych zachowań destruktywnych. Przejawiają się one albo skłonnościami do porzucenia dotychczasowego miejsca pracy (*exit*), albo zaniedbaniami obowiązków zawodowych, np. absencjami, spadkiem efektywności pracy i zaangażowania (*neglect*) [51].

Poczucie sprawiedliwości może być zatem silną determinantą satysfakcji z pracy. Metaanalizy szeregu badań na temat tych związków przedstawione przez Cohen-Charash i Spector [9], a także Colquitta i innych [11] wskazują, że średnie zależności tych zmiennych (dla poszczególnych wymiarów sprawiedliwości) sytuują się na poziomie $r=0,4-0,5$. W związku z powyższym zasadna jest hipoteza mówiąca, że:

H5: *Wysokie poczucie sprawiedliwości organizacyjnej pozytywnie koreluje z satysfakcją z pracy.*

3.2. Zmienne i narzędzia pomiaru

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej było mierzone 20-stwierdzeniowym kwestionariuszem Niehoffa i Moorman [43], którego rzetelność oszacowano na $\alpha=0,88$. W procesie walidacji narzędzia przeprowadzono eksploracyjną i konfirmacyjną analizę czynnikową. Analiza eksploracyjna wskazała na występowanie 2 czynników,

choć autorzy narzędzia postulowali występowanie konstruktów 3-czynnikowych. Analiza confirmacyjna miała odpowiedzieć na pytanie, czy narzędzie to można wykorzystać w ujęciu jednoczynnikowym, ze względu na uzyskane wysokie korelacje poszczególnych itemów kwestionariusza. Po przeprowadzeniu estymacji modelu ($\chi^2=262,502$, $df=156$; $p<0,001$; $RMSEA=0,058$; $CFI=0,973$; $GFI=0,891$; $NFI=0,937$) zdecydowano się (z pewnymi ograniczeniami wnioskowania) wykorzystać kwestionariusz w wersji 1-czynnikowej. Badany, odpowiadając na stwierdzenia zawarte w tym narzędziu badawczym, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – w ogóle nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe.

Kontrproduktywne zachowania pracowników były mierzone autorskim 8-stwierdzeniowym kwestionariuszem do badania zachowań kontrproduktywnych, stworzonym na podstawie przeglądu różnych metod pomiaru tego rodzaju zachowań [69]. W procesie walidacji narzędzia przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową dla modelu jednoczynnikowego ($\chi^2=20,394$, $df=11$; $p=0,051$; $RMSEA=0,064$; $CFI=0,983$; $GFI=0,977$; $NFI=0,966$) i oszacowano rzetelność, która wyniosła $\alpha=0,85$. Badany, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Zadowolenie z pracy mierzone było 6-itemowym kwestionariuszem autorstwa Fernandes i Awamleha [19], którego rzetelność oszacowano na $\alpha=0,85$. W procesie walidacji narzędzia przeprowadzono też confirmacyjną analizę czynnikową ($\chi^2=6,054$, $df=3$; $p=0,109$; $RMSEA=0,070$; $CFI=0,995$; $GFI=0,990$; $NFI=0,991$). Badany, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Procedury organizacyjne mierzone była 12-stwierdzeniowym kwestionariuszem autorstwa Turka [69] o rzetelności $\alpha=0,91$. Confirmacyjna analiza czynnikowa ($\chi^2=79,975$, $df=41$; $p=0,003$; $RMSEA=0,060$; $CFI=0,975$; $GFI=0,944$; $NFI=0,944$) potwierdziła możliwość użycia narzędzia w formie 1-czynnikowej. Badany, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwał się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Leader-Member Exchange (LMX) mierzone było 12-itemową skalą Lidena i Maslyna [36], którego rzetelność wyniosła $\alpha=0,93$. Po confirmacyjnej analizie czynnikowej zdecydowano się użyć tego narzędzia w wersji 1-czynnikowej ($\chi^2=63,874$, $df=40$; $p=0,01$; $RMSEA=0,054$; $CFI=0,984$; $GFI=0,953$; $NFI=0,959$).

3.3. Charakterystyka próby badawczej i procedura badań

Badania miały charakter anonimowy i były przeprowadzane na dwóch oddzielnych próbach (Polska i Nowa Zelandia). Procedura badania miała taki sam przebieg. Osobom uczęszczającym na kursy kształcące i zajęcia w ramach studiów wieczorowych i zaocznych na uniwersytecie w Nowej Zelandii i uczestnikom studiów

podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie rozdano identyczny zestaw kwestionariuszy badawczych. Zastosowano dwie wersje językowe kwestionariusza: dla populacji nowozelandzkiej – w języku angielskim, dla populacji polskiej – w języku polskim. W celu wyeliminowania potencjalnych błędów wynikających z nierównoważności językowej kwestionariuszy w trakcie tłumaczenia posłużono się metodą wtórnej translacji (*back translation*).

Pierwszą grupę badanych – 170 osób – stanowili pracownicy zatrudnieni w różnych organizacjach na terenie Polski. Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 32% i niekierowniczych – 68%; zatrudnieni głównie w korporacjach (powyżej 1000 pracowników) – 33%, dużych firmach, pow. 250 pracowników (17%) i średnich, 50–249 pracowników (25%), funkcjonujących na rynku polskim z w większości branż: administracji publicznej (18%), IT i telekomunikacja (17%) i inne (19%). W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem wyższym – 97%, rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety – 64%, mężczyźni – 36%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26–35 lat (75%) i 36–45 lat (14%) o całkowitym stażu zawodowym pow. 5 lat (55%) i od roku do 5 lat – 40%. Badania były realizowane między październikiem 2011 roku a czerwcem 2012 roku.

Drugą grupę badanych – 93 osoby – stanowili pracownicy zatrudnieni na terenie Nowej Zelandii. Socjodemograficzna charakterystyka próby wyglądała następująco: badanymi byli pracownicy dwóch szczebli: kierowniczych – 22% i niekierowniczych – 78%; zatrudnieni w większości w małych firmach (10–49 pracowników) – 30%, mikro (do 9 pracowników) – 26% i średnich, 50–249 – 20%; w większości z branży: handlowej – hurt i detal (26%), spożywczej (16%), doradczo-edukacyjnej (11%) i inne (20%). Pod względem wykształcenia dominowały osoby z wyższym wykształceniem (84%), średnim wykształceniem charakteryzowało się 14% badanych, a podstawowym – 2%. Rozkład grupy w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety – 51%, mężczyźni – 50%, ze względu na wiek dominowały osoby posiadające do 25 lat (46%) i osoby w przedziale 26–35 lat (41%) o całkowitym stażu zawodowym do 1 roku (36%), od 1–5 lat (48%) i pow. 5 lat (16%). Badania były realizowane od stycznia do czerwca 2012 roku.

4. Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem postępowania badawczego było określenie związków między poszczególnymi zmiennymi ujętymi w modelu badawczym. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie oparte na określeniu wartości współczynników korelacji (tabela 1).

Jak ukazano w tabeli 1, wystąpiły istotne związki pomiędzy LMX ($r=0,591$, $p<0,01$) i procedurami organizacyjnymi ($r=0,245$, $p<0,01$) a poczuciem sprawiedliwości. Jednocześnie odnotowano związki między tą zmienną (tj. sprawiedliwością organizacyjną) a zachowaniami kontrproduktywnymi ($r=-0,360$, $p<0,01$) i satysfakcją z pracy ($r=0,717$, $p<0,01$). Spośród innych istotnych z punktu widzenia analizy zmiennych uzyskano negatywną korelację zachowań kontrproduktywnych z satysfakcją z pracy ($r=-0,377$, $p<0,01$) i LMX ($r=-0,396$, $p<0,01$), jak również dodatnią LMX z satysfakcją z pracy ($r=0,708$, $p<0,01$).

Tabela 1. Statystyki opisowe i korelacji między zmiennymi

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Zachowania kontrproduktywne	2,46	,66	1										
2. Satysfakcja z pracy	3,48	,91	-,377**	1									
3. Sprawiedliwość organizacyjna	3,44	,62	-,360**	,717**	1								
4. Procedury organizacyjne	2,76	,85	-,108**	,225**	,245**	1							
5. LMX	3,31	,81	-,396**	,708**	,591**	,187**	1						
6. Kraj	1,31	,47	-,073	,147**	,156**	-,130**	,076	1					
7. Wielkość przedsiębiorstwa	3,17	1,41	,094*	-,046	-,040	,311**	-,133**	-,320**	1				
8. Wykształcenie	1,08	,29	-,042	,043	,077	-,131**	-,028	,258**	-,081*	1			
9. Stanowisko	1,72	,46	,098*	-,210**	-,114**	-,170**	-,100*	,153**	-,045	,101*	1		
10. Doświadczenie	2,26	,71	,001	-,003	-,052	,250**	-,060	-,400**	,286**	-,197**	-,398**	1	
11. Płeć	1,41	,49	,025	,057	,017	,102*	-,006	,126**	,033	,020	-,168**	,079	1
12. Wiek	1,98	,73	-,043	,005	-,010	,118**	-,040	-,289**	,187**	-,249**	-,292**	,574**	,043

$N=263$; * $p<0,05$, ** $p<0,01$.

Kolejnym krokiem analiz była weryfikacja postulowanego modelu badawczego i przyjętych hipotez. W tym celu posłużono się metodą modelowania strukturalnego (*structural equation modeling*, SEM) zawartą w pakiecie AMOS (wersja 21), umożliwiającą konstruowanie i weryfikowanie związków przyczynowych w oparciu o dane nieeksperymentalne [30].

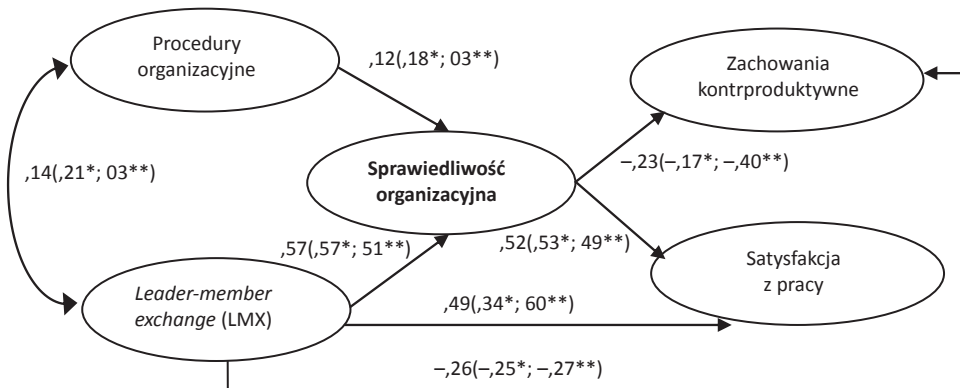
Zgodnie z metodologią SEM dokonano oszacowania i oceny jakości dopasowania pierwotnego modelu badawczego, a następnie respecyfikacji w celu określenia bardziej adekwatnego modelu do uzyskanych danych empirycznych.

Postulowany model badawczy zakładał, że procedury organizacyjne i LXM wpływają tylko bezpośrednio na sprawiedliwość organizacyjną, która pełni rolę mediatora i warunkuje zachowania kontrproduktywne i satysfakcję z pracy. Jednocześnie nie uwzględniano kowariancji między LMX i procedurami organizacyjnymi, bezpośrednich związków tych zmiennych między z kontrproduktywnością i satysfakcją z pracy, a także wzajemnego powiązania zmiennych zależnych.

W procedurze estymacji modelu wykorzystano metodę największej wiarygodności (ang. *maximum likelihood*), miarami dopasowania uczyniono zaś rekomendowane przez McDonalda i Ho [41] indeksy: RMSEA, CFI, GFI, i NFI.

W trakcie estymacji modelu okazało się, że postulowany model uzyskał bardzo słabe parametry dopasowania ($\chi^2=236,586$, $df=6$; $p<0,001$; $RMSEA=0,254$; $CFI=0,774$; $GFI=0,865$; $NFI=0,771$). W związku z tym podjęto próbę respecyfikacji modelu przez analizę indeksów modyfikacji. W efekcie przyjęto model bardziej złożony, zawierający nie tylko pośrednie, lecz także bezpośrednie zależności pomiędzy LMX a zachowaniami kontrproduktywnymi i satysfakcją z pracy, a także kowariancję procedur organizacyjnych i LMX (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Finalny model badawczy określający relacje między zmiennymi



* Parametry modelu dla wyników z Polski.

** Parametry modelu dla wyników z Nowej Zelandii.

Źródło: opracowanie własne.

Model ten okazał się dobrze dopasowany do danych ($\chi^2=6,19$, $df=3$; $p=0,202$; $RMSEA=0,030$; $CFI=0,998$; $GFI=0,997$; $NFI=0,996$), zaś poszczególne zmienne w sposób istotny wyjaśniają postulowane zależności. Sprawiedliwość organizacyjna

jest bezpośrednio tłumaczona przez LMX (dla całego modelu: $\beta=0,57$; dla Polski: $\beta=0,57$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,51$) i procedury organizacyjne (dla całego modelu: $\beta=0,12$; dla Polski: $\beta=0,18$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,03$), co jest częściowo zgodne z postulowanymi hipotezami badawczymi (H2 i H3). Uzyskano potwierdzenie hipotezy 2 w odniesieniu do wyników pracowników z Polski, natomiast dla wyników z Nowej Zelandii przewidywania te nie potwierdziły się. Okazuje się zatem, że dla zatrudnionych w Nowej Zelandii funkcjonowanie procedur nie warunkuje postrzegania organizacji jako sprawiedliwej.

Powyższe wyniki można zinterpretować następująco: im bliższe i silniejsze relacje mają pracownicy ze swoimi przełożonymi, tym bardziej oceniają, że w organizacji są traktowani uczciwie i sprawiedliwie. Dla Polaków istotne są także formalne i bezstronne uregulowania wewnątrzorganizacyjne. Jednocześnie, jak wynika z rysunku 2, procedury organizacyjne są związane z relacjami z liderami jednak tylko w przypadku Polski, co wskazuje, iż zasady organizacyjne są nierozdzielnie związane z tym, jak zatrudnieni w Polsce postrzegają swoich przełożonych.

W zakresie sprawiedliwości organizacyjnej, jak sugerowano w hipotezach H4 i H5, zmienna ta pełni funkcję zmiennej pośredniczącej i warunkuje postawy oraz zachowania pracowników. Jak się okazało, przewidywania te w większości się potwierdziły. Wynika z tego, że wraz ze wzrostem poczucia sprawiedliwości u pracowników następuje przyrost ich satysfakcji z pracy (dla całego modelu: $\beta=0,52$; dla Polski: $\beta=0,53$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,49$), a także spadek zachowań kontrproduktywnych (dla całego modelu: $\beta=-0,23$; dla Polski: $\beta=-0,17$; dla Nowej Zelandii $\beta=-0,40$). Uzyskane wyniki pozwalają zatem również na potwierdzenie tych hipotez. Z rezultatów tych można wywnioskować, że przekonanie o uczciwości dystrybucji zasobów, procedur i zasad interakcji jest motywem wyzwającym pozytywne postawy wobec pracy i redukującym zachowania szkodliwe dla organizacji.

Model ścieżkowy, obok prostych parametrów regresji, pokazuje również kilka innych interesujących wniosków. Po pierwsze, w przypadku obu badanych krajów procedury organizacyjne bezpośrednio nie przeciwdziałają zachowaniom kontrproduktywnym, ani nie wpływają na satysfakcję z pracy (brak bezpośrednich związków), natomiast takie zależności mają charakter pośredni – przez mediację poczucia sprawiedliwości. Jest to zatem kolejny dowód, iż formalizacja zasad organizacyjnych nie stanowi istotnej i wystarczającej bariery ograniczającej „złe” zachowania pracowni-
cze [68]. Po drugie, relacje z przełożonym nie tylko przez pośredni wpływ (mediację) sprawiedliwości oddziałują na postawy i zachowania pracowników, lecz także bezpośrednio warunkują satysfakcję (dla całego modelu: $\beta=0,49$; dla Polski: $\beta=0,34$; dla Nowej Zelandii $\beta=0,60$) i zachowania kontrproduktywne (dla całego modelu: $\beta=-0,26$; dla Polski: $\beta=-0,25$; dla Nowej Zelandii $\beta=-0,27$). Po trzecie, odczuwana przez pracowników satysfakcja z pracy nie jest czynnikiem ograniczającym zachowania kontrproduktywne (brak przyczynowości między tymi zmiennymi), chociaż warto

podkreślić, że uzyskano negatywną korelację tych zmiennych ($r=-0,377$, $p<0,01$). Okazuje się zatem, iż skłonność do zachowań przeciwko organizacji i zatrudnionym tam pracownikom – niezależnie od kultury – choć jest powiązana z satysfakcją z wykonywanej pracy, to nie jest jej bezpośrednim skutkiem.

Warto również podkreślić, iż ujęte w ogólnym modelu zmienne wyjaśniają aż 88% wariacji wyników dla satysfakcji z pracy, z czego 61% tłumaczy (w sposób bezpośredni i pośredni) relacja z przełożonym (LMX), a 27% – poczucie sprawiedliwości, co jest zgodne z aktualnym stanem wiedzy w tym obszarze [70]. W przypadku zachowań kontrproduktywnych przedstawiony model tłumaczy jedynie 17% zmienności wyników, z czego 11% to konsekwencja LMX, a 6% – sprawiedliwości organizacyjnej. O ile w przypadku satysfakcji z pracy ujęte w modelu zmienne w dość zbliżony sposób (choć w różnej proporcji) wyjaśniają wariację wyników dla Polski i Nowej Zelandii, o tyle w przypadku zachowań kontrproduktywnych widać istotną różnicę. Dla pracowników w Nowej Zelandii najbardziej istotne w tym wymiarze są relacje z przełożonymi, tłumaczące 23% zmienności wyników, sprawiedliwość organizacyjna tłumacząca 6% wariacji i procedury – wyjaśniające 1% wariacji wyników.

Powyższe wyniki pozwalają finalnie odnieść się do hipotezy H1 mówiącej o podobnych czynnikach wywołujących postawy i zachowania pracowników i dokonać jej weryfikacji. Jak ukazano, choć pracownicy z obu badanych krajów z odmienną intensywnością oceniają znaczenie poszczególnych czynników, to jednak ogólna ścieżka zależności jest taka sama. Wynika z tego, że mimo występujących odmiennych kryteriów ewaluacji czy praktyk organizacyjnych, wysokie poczucie sprawiedliwości wzmacnia postawę satysfakcji z pracy i ogranicza zachowania kontrproduktywne.

Podsumowanie

Prowadzone badania koncentrowały się wokół uwarunkowań poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i jej wpływu na postawy oraz zachowania pracowników w dwóch krajach – Polsce i Nowej Zelandii. W badaniach uwzględniono dwie zmienne niezależne, które sprawiają, że pracownicy oceniają dystrybucję zasobów, procedury i interakcje z przełożonymi za sprawiedliwe, tj. procedury organizacyjne i relacje przełożony–podwładny. Uwzględniono również skutki sprawiedliwej ewaluacji w postaci zachowań kontrproduktywnych i zadowolenia z pracy.

Odnosząc się szczegółowo do uzyskanych w postępowaniu badawczym wyników, warto podkreślić, że pracownicy z Polski i Nowej Zelandii z różną intensywnością postrzegają sprawiedliwość w ich miejscu pracy, a także istniejące procedury i relacje z przełożonym. Fakt kulturowego uwarunkowania relacji interpersonalnych, sposobów funkcjonowania organizacji, jak i ocen, jakich dokonują jednostki znajdujące swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu [24; 66]. Mimo wystąpienia różnic

w ocenie intensywności wskazanych czynników w badaniach własnych wykazano, że poczucie sprawiedliwości jest uniwersalnym motywem wyzwalającym postawy i zachowania pracowników.

Analizowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań znajdują więc swoje potwierdzenie w dotychczasowych rozstrzygnięciach w tym obszarze. Badania międzykulturowe nad sprawiedliwością organizacyjną wskazują, że ewaluacja środowiska zawodowego dokonywana przez pracownika (mimo różnic w kryteriach oceny czynów jako sprawiedliwych lub niesprawiedliwych), wyzwała podobne reakcje emocjonalne, poznawcze i behawioralne [33].

W **wymiarze organizacyjnym** wykazano, że sprawiedliwość organizacyjna bardziej zależy od relacji na płaszczyźnie przełożony–podwładny niż konkretnych procedur, jakie w organizacjach są wdrażane i egzekwowane. Procedury, nawet te o podbudowie etycznej, nie gwarantują sprawiedliwego postrzegania środowiska zawodowego. Czym innym jest bowiem zbiór zasad, a czym innym ich realizacja w konkretnych okolicznościach zgodnie z nakazami bezstronności i równości. Klimat dla sprawiedliwości organizacyjnej to nie ustalone w kodeksach zachowań reguły zachowań, ale sposób posługiwania się tymi regułami [3]. Nie dziwią zatem spostrzeżenia licznych autorów wskazujących, że polityka i programy etyczne są obecne w dużej części organizacji, ale większość zarządzających nie wie, jak się nimi posługiwać [7]. Programy te i procedury, aby były skuteczne i wyzwały poczucie sprawiedliwości, muszą stać się częścią codziennych praktyk, a nie jedynie powtarzanymi sloganami, co w przypadku przedsiębiorstw jest aż nazbyt widoczne.

Uzyskane w postępowaniu badawczym rezultaty pokazują bowiem, że procedury organizacyjne w sposób bezpośredni nie ograniczają zachowań kontrproduktywnych zachowań pracowniczych, a więc nie przeciwdziałają kradzieżom, marnowaniu czasu pracy, wykorzystywaniu zasobów organizacji do własnych celów, sabotażowi pracy czy nadużyciom wobec innych pracowników. Ograniczają te zachowania jedynie wówczas, gdy procedury te i zasady zostaną uznane jako uczciwe, transparentnie stosowane i ściśle egzekwowane.

Kluczem do sprawiedliwych sądów są zatem zachowania kadry menedżerskiej w postaci egzekwowania procedur i budowane relacji wymiany z podwładnymi. Jakość i bliskość tych relacji sprawia, że ludzie są bardziej zaangażowani w pracę [32], przejawiają mniejszą intencję odejścia z organizacji [61], wykazują się większą produktywnością [73] czy zachowaniami obywatelskimi [74].

Uzyskane w niniejszym badaniu wnioski potwierdzają dotychczasowy stan badań. Zarówno dla polskich, jak i nowozelandzkich pracowników liczy się ich bezpośredni przełożony, który obdarowując ich zaufaniem, budując autorytet i informując o ważnych sprawach organizacyjnych, wyzwała w nich pozytywną postawę do pracy i całej organizacji, która staje się następnie warunkiem efektywności zawodowej. LMX – jak wykazano empirycznie – nie tylko w sposób pośredni (przez mediującą

rolę sprawiedliwości organizacyjnej), lecz także bezpośrednio oddziałuje na postawy i zachowania pracowników. Wynika z tego ważny wniosek wskazujący, że pracownicy będą przejawiali mniej zachowań kontrproduktywnych i odczuwali większą satysfakcję z pracy w sytuacji, gdy ich położeni częściej z nimi komunikują się, obdarzają zaufaniem i postępują wobec nich sprawiedliwie.

Poczucie sprawiedliwości okazuje się zatem ważnym motywem dla kształtowania postaw i zachowań zatrudnionej kadry. Przedstawione w niniejszym opracowaniu badania ukazują, że pracownicy, którzy postrzegają swoje miejsce pracy jako sprawiedliwe, wykazują istotnie mniejszą tendencję do zachowań kontrproduktywnych, a także odczuwają większe zadowolenie z pracy.

Przedstawiane w literaturze przedmiotu badania są zbieżne z ukazanymi w niniejszej pracy rozstrzygnięciami i wskazują, że w sytuacji sprawiedliwej oceny swojego środowiska zawodowego (w tym przełożonych) pracownicy przejawiają istotnie mniej zachowań naruszających obowiązujące normy organizacyjne i godzących w efektywność całej organizacji [5; 10; 26; 39]. Zatem dokonują oni rzadziej kradzieży [62] czy sabotują funkcjonowanie organizacji [57], a przez to realizacja zadań zawodowych może przebiegać sprawniej i wydajniej. Kontrproduktywność jest bowiem jednym najbardziej kosztownych pod względem ekonomicznym skutków działalności pracowniczej.

Nie tylko tendencja do czynów kontrproduktywnych jest wynikiem braku poczucia sprawiedliwości, lecz także kolejny badany wymiar funkcjonowania pracowników, czyli satysfakcja z pracy. Dotychczasowe analizy w tym obszarze [9; 11] ukazują silne związki pozytywnej (sprawiedliwościowej) oceny środowiska zawodowego z satysfakcją zawodową. Średnie współczynniki korelacji w przeprowadzonych wcześniej badaniach dla tych zmiennych wynoszą ok. 0,4–0,5. Uzyskane w prezentowanych badaniach zależności są nieznacznie wyższe, co jedynie poświadcza, że sprawiedliwość organizacyjna jest jednym z najważniejszych predyktorów satysfakcji z pracy, która z kolei jest istotnym czynnikiem wpływającym na wykonywanie zadań zawodowych [28].

Przeprowadzone badania, z jednej strony, potwierdzają dotychczasowy stan wiedzy w omawianym obszarze, z drugiej zaś – stanowią istotny wkład poznawczy i aplikacyjny. W przypadku wartości poznawczej można wskazać na aspekty międzykulturowe włączone w zakres analizowanych zmiennych. Potwierdzają one istnienie „uniwersalnej” potrzeby sprawiedliwego traktowania – kluczowej dla postaw i zachowań pracowników. Jednocześnie sprawiedliwość można traktować jako „soczewkę”, przez pryzmat której dokonują się procesy ewaluacji procedur organizacyjnych, działań menedżerów itd. Aplikacyjne aspekty badań odnoszą się do zarządzania ludźmi – ekspresji uczciwych zachowań menedżerów i kreowania środowiska organizacyjnego, w ramach którego pracownik pozytywnie ocenia podział dóbr, procedury, relacje z przełożonym.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu analizy mają jednak swoje ograniczenia, które powinny być brane pod uwagę w generalnej interpretacji uzyskanych w postępowaniu badawczym rezultatów.

W procedurze badawczej zastosowano kwestionariusz ankietowy w formie samoopisu, bez kontroli zmiennej aprobaty społecznej, co w przypadku badania np. zachowań kontrproduktywnych (a więc zachowań wrażliwych społecznie) jest jednym potencjalnych czynników zaburzających wiarygodność materiału empirycznego. Tym samym wyciągnięte wnioski i przedstawione generalizacje mogą budzić pewne zastrzeżenia [49].

Kolejnym elementem potencjalnie zakłócającym interpretację uzyskanych wyników jest brak weryfikacji trafności zewnętrznej narzędzi badawczych. Chociaż konfirmacyjna analiza czynnikowa wskazuje, że poszczególne stwierdzenia tworzą opisane konstrukty teoretyczne, to brakuje tu odniesienia do zewnętrznego kryterium, które uprawomocniłoby wnioski. Ponadto zastosowane narzędzia pomiaru, w szczególności kwestionariusz do badania sprawiedliwości organizacyjnej, wymaga lepszego dopracowania, na co wskazuje choćby Colquitt i Shaw [14].

Następnym ograniczeniem jest niereprezentatywność próby badawczej i zastosowanie badań przekrojowych, które uniemożliwiają pełne wnioski o przyczynowości zachodzenia zjawisk i generalizację wniosków na całą populację. Przede wszystkim liczba przebadanych pracowników z Nowej Zelandii jest stosunkowo mała i nieproporcjonalna do osób badanych z Polski. W świetle uzyskanych wyników pojawiają się także nowe pola badawcze. Projektując przyszłe badania w tym obszarze, warto w szczególności sprawdzić:

1. W jaki sposób wartości i wymiary kulturowe korelują z poszczególnymi wymiarami sprawiedliwości?
2. W jaki sposób kultura determinuje ocenę tego, co jest uznawane w organizacji za sprawiedliwe?
3. Jakie inne czynniki podmiotowe i organizacyjne są moderatorami poczucia sprawiedliwości?
4. Jakie są inne skutki sprawiedliwości organizacyjnej?
5. W jaki sposób poczucie sprawiedliwości warunkuje konkurencyjność organizacji?

Bibliografia

- [1] Ambrose M.L., Seabright M.A., Schminke M., *Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2002, Vol. 89, pp. 947–965.

- [2] Ambrose M.L., Schminke M., *Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, pp. 295–305.
- [3] Ambrose M.L., Schminke M., *Examining Justice Climate: Issues of Fit, Simplicity, and Content*, in: *Multi-Level Issues in Organizations*, F. Dansereau, F.J. Yammarino (eds.), Elsevier, New York 2007, Vol. 6, pp. 397–413.
- [4] Appelbaum S.H., Deguire K.J., Lay M., *The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour*, "Corporate Governance" 2005, Vol. 5, No. 4, pp. 43–55.
- [5] Berry Ch.M., Ones D.S., Sackett P.R., *Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2007, Vol. 92, No. 2, pp. 410–424.
- [6] Blau P., *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.
- [7] Brenner S.N., *Ethics Programs and Their Dimensions*, "Journal of Business Ethics" 1992, Vol. 11, pp. 391–399.
- [8] Chai-Amonphaisal K., Ussahawanitchakit P., *Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms*, "Review of Business Research" 2008, Vol. 8, No. 2, pp. 47–58;
- [9] Cohen-Charash Y., Spector P.E., *The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2001, Vol. 86, pp. 278–321.
- [10] Colon D.E., Mayer Ch.J., Nowakowski J.M., *How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal and Counterproductive Behavior?*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 301–327.
- [11] Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K.Y., *Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86, pp. 425–445.
- [12] Colquitt J., Greenberg J.A., *Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature*, [in:] *Organizational Behavior: The State of the Science*, J. Greenberg (ed.), Erlbaum, Mahwah, NJ 2003, pp. 165–210.
- [13] Colquitt J.A., Greenberg J., Zapata-Phelan C.P., *What is Organizational Justice? A Historical Overview*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 3–56.
- [14] Colquitt J.A., Shaw J.C., *How Should Organizational Justice Be Measured*, in: *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 113–152.
- [15] Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., *The Management of Organizational Justice*, "Academy of Management Perspectives" 2007, Vol. 21, Issue 4, pp. 34–48.

- [16] Deluga R.J., Perry J.T., *The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour. Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchange*, "Journal of Occupational Psychology" 1997, Vol. 64, pp. 239–252.
- [17] Dienesch R.M., Liden R.C., *Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, "Academy of Management Review" 1986, Vol. 11, pp. 618–634.
- [18] Erdogan B., Liden R.C., Kraimer M.L., *Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture*, "Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 2, pp. 395–406.
- [19] Fernandes C., Awamleh R., *Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment*, "Management Research News" 2006, Vol. 29, No. 11, pp. 701–712.
- [20] Gilliland S.W., Steiner D.D., *Causes and Consequences of Applicant Perceptions of Unfairness*, [in:] *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, R. Cropanzano (ed.), Erlbaum, Mahwah, New York 2001, pp. 175–195.
- [21] Greenberg J., *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 2011.
- [22] Hagedoom M., Buunk B.P., Van de Vliert E., *Opening the Black Box Between Justice and reactions to Unfavorable Outcomes in the Workplace*, "Social Justice Research" 1998, Vol. 77, pp. 41–57.
- [23] Hastings S.E., Finegan J.E., *The Role of Ethical Ideology in Reactions to Injustice*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 100, pp. 689–703.
- [24] Hofstede G., Hofstede G.I., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 2005.
- [25] Homans G.C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, New York 1961.
- [26] Jones D.A., *Getting Even With One's Supervisor and One's Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires For Revenge, and Counterproductive Work Behaviors*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, pp. 525–542.
- [27] Joy V.L., Witt L.A., *Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship*, "Group and Organization Management" 1992, Vol. 17, pp. 297–308.
- [28] Judge T.A., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K., *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, "Psychological Bulletin" 2001, Vol. 127, No. 3, pp. 376–407.
- [29] Kaptein M., *Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 99, Issue 2, pp. 233–251.
- [30] Konarski R., *Modele równań strukturalnych*, PWN, Warszawa 2009.
- [31] Kravitz D.A., Stinson V., Chavez T.L., *Evaluations of Tests Used for Making Selection and Promotion Decisions*, "International Journal of Selection and Assessment" 1996, Vol. 4, pp. 24–34.

- [32] Leow K.L., Khong K.W., *Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia*, "International Journal of Business and Information" 2009, Vol. 4, No. 2, pp. 161–198.
- [33] Leung K., *How Generalizable are Justice Effects Across Cultures?*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 555–586.
- [34] Lewicki R.J., Wiethoff C., Tomlison E.C., *What is the Role of Trust in Organizational Justice?*, [in:] *Handbook of Organizational Justice*, J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), Lawrence Erlbaum, New Jersey 2005, pp. 247–270.
- [35] Li A., Cropanzano R., *Do East Asians Respond More/Less Strongly to Organizational Justice Than North Americans? A Meta-Analysis*, "Journal of Management Studies" 2009, Vol. 46 No. 5, pp. 787–805.
- [36] Liden R.C., Maslyn J.M., *Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*, "Journal of Management" 1998, Vol. 24, pp. 43–72.
- [37] Liljegen M., Ekberg K., *The Associations Between Perceived Distributive, Procedural, and Interactional Organizational Justice, Self-Rated Health and Burnout*, "Work" 2009, Vol. 33, pp. 43–51.
- [38] Locke E.A., *The Nature and Consequences of Job Satisfaction*, in: *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, M.D. Dunnette (ed.), Rand McNally, Chicago 1976, pp. 1297–1349.
- [39] Marcus B., Schuler H., *Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective*, "Journal of Applied Psychology" 2004, Vol. 89, No. 4, pp. 647–660.
- [40] Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C., *Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective*, "International Journal of Selection and Assessment" 2002, Vol. 10, pp. 36–50.
- [41] McDonald R.P., Ho M-H.R., *Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses*, "Psychological Methods" 2002, Vol. 7, No. 1, pp. 64–82.
- [42] Murphy K.R., Thomson G.C., Reynolds D.H., *College Students' Attitudes Toward Employee Drug Testing Programs*, "Personnel Psychology" 1990, Vol. 43, pp. 615–631.
- [43] Niehoff B.P., Moorman R.H., *Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Mentoring and Organizational Citizenship Behavior*, "Academy of Management Journal" 1993, Vol. 36, No. 3, pp. 527–256.
- [44] Nisbett R.E., *Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently ... and Why*, Free Press, New York 2003.
- [45] Nowakowski J.M., Colon D.E., *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, "The International Journal of Conflict Management" 2005, Vol. 16, No. 1, pp. 4–29.

- [46] Park H., Yeon Son S., Lee S., Yun S., *Organizational Justice and Knowledge Sharing*, "International Journal of Business Research" 2009, Vol. 9, No. 4, pp. 180–184.
- [47] Pillai R., Scandura T.A., Williams E.A., *Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures*, "Journal of International Business Studies" 1999, Vol. 30, No. 4, pp. 763–779.
- [48] Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piortowski (red.), PWN, Warszawa 2000.
- [49] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P., *Common Method biases in behavioral research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, "Journal of Applied Psychology" 2003, Vol. 88, No. 5, 879–903.
- [50] Ralston D.A. et al., *A Twenty-First Century Assessment of Values Across the Global Workforce*, "Journal of Business Ethics" 2011, Vol. 104, pp. 1–31.
- [51] Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 2009.
- [52] Scandura T.A., *Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective*, "Leadership Quarterly" 1999, Vol. 10, pp. 25–40.
- [53] Schmitt M., Dorfel M., *Procedural Injustice at Work, Justice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being*, "European Journal of Social Psychology" 1999, Vol. 29, pp. 443–453.
- [54] Schwartz S.H., *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*, "Applied Psychology: An International Review" 1999 Vol. 48, Issue 1, pp. 23–48;
- [55] Shi J., Lin H., Wang L., *Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice*, "Social Behavior and Personality" 2009, Vol. 37, No. 2, pp. 209–222.
- [56] Simmons A.L., *The Influence of Openness to Experience and Organizational Justice on Creativity*, "Creativity Research Journal" 2011, Vol. 23, No. 1, pp. 9–23.
- [57] Skarlicki D.P., Folger R., *Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice*, "Journal of Applied Psychology" 1997, Vol. 82, pp. 434–443;
- [58] Skarlicki D.P., Folger R., Tesluk P., *Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation*, "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, pp. 100–108.
- [59] Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., *The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?*, "Journal of Vocational Behavior" 2006, Vol. 68, pp. 446–460.
- [60] Sweeney P.D., McFarlin D.B., *Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice*, "Journal of Organizational Behavior" 1997, Vol. 18, pp. 83–98.

- [61] Tekleab A.G., Takeuchi R., Taylor M.S., *Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, No. 1, pp. 146–157.
- [62] Tomlison E.C., Greenberg J., *Understanding and Detering Employee Theft with Organizational Justice*, in: *Research Companion to the Dysfunctional Workplace. Management Challenges and Symptoms*, J. Langan-Fox, C.L. Cooper, R.J. Klimoski (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, UK 2008, pp. 285–301.
- [63] Tremblay M., Cloutier J., Simard G., Che^nevert D., Vandenberghe Ch., *The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and In-role and Extra-role Performance*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010, Vol. 21, No. 3, pp. 405–433.
- [64] Trevino L.K., Butterfield K.D., McCabe D.L., *The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors*, "Business Ethics Quarterly" 1998, Vol. 8, Issue 3, pp. 447–476
- [65] Trevino L.K., Weaver G.R., *Organizational Justice And Ethics Program "Follow-Through": Influences On Employees' Harmful And Helpful Behavior*, "Business Ethics Quarterly" 2001, Vol. 11, Issue 4, pp. 651–671.
- [66] Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Managing People Across Cultures*, Wiley, Oxford 2004.
- [67] Turek D., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), AGH, Kraków 2010.
- [68] Turek D., *Czy etyka w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu pracowników?*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1 (144), s. 99–115.
- [69] Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warsaw 2012.
- [70] Turek D., *Dlaczego liderzy mają znaczenie? Satysfakcja z pracy a relacje z przełożonymi*, [w:] *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, H. Karaszewska (red.), UMK, Toruń 2013, s. 167–178.
- [71] Tziner A., Bar Y., Oren L., Kadosh G., *Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?*, "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" 2011, Vol. 27, No. 1, pp. 67–72.
- [72] Van Buren III H.J. *Fairness and the Main Management Theories of the Twentieth Century: A Historical Review, 1900–1965*, "Journal of Business Ethics" 2008, Vol. 82, pp. 633–644.
- [73] Walumbwa F.O., Cropanzano R., Hartnell Ch.A., *Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange*, "Journal of Organizational Behavior" 2009, Vol. 30, pp. 1103–1126.

- [74] Wan H.L., *The Role of Leader-Member Exchange in Organizational Justice: Organizational Citizenship Behaviour Relationship*, "Research and Practice in Human Resource Management" 2011, Vol. 19. No. 2, pp. 71–91.
- [75] Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C., *Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective*, "Academy of Management Journal" 1997, Vol. 40, pp. 82–111.
- [76] Weaver G.R., Trevino L.K., *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior*, "Business Ethics Quarterly" 1999, Vol. 9, Issue 2, pp. 315–335.
- [77] Young L.D., *How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support within Organizations*, "Journal of Creative Behavior" 2012, Vol. 46, No. 3, pp. 220–243.

WYBRANE DETERMINANTY WPŁYWU POCZUCIA SPRAWIEDLIWOŚCI NA POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI. BADANIA PORÓWNAWCZE – POLSKA I NOWA ZELANDIA

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja badań porównawczych (Polska, Nowa Zelandia) nad wybranymi uwarunkowaniami i skutkami sprawiedliwości organizacyjnej. Jako determinanty sprawiedliwości w skonstruowanym modelu teoretycznym przyjęto procedury kontroli zachowań i relację wymiany lider–podwładny (LMX). Jako rezultat poczucia sprawiedliwości organizacyjnej przyjęto zachowania kontrproduktywne i zadowolenie z pracy. Na podstawie analizy metodą równań strukturalnych potwierdzono, iż sprawiedliwość organizacyjna pełni, niezależnie od kultury, funkcje zmiennej pośredniczącej pomiędzy LMX i procedurami organizacyjnymi a postawami i zachowaniami pracowników. Wykazano również, że LMX jest dobrym predyktorem satysfakcji z pracy i zachowań kontrproduktywnych.

SŁOWA KLUCZOWE: SPRAWIEDLIWOŚĆ ORGANIZACYJNA, PROCEDURY ORGANIZACYJNE, LMX (LEADER-MEMBER EXCHANGE), ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE, SATYSFAKcja Z PRACY, BADANIA MIĘDZYKULTUROWE, MODELE RÓWNAŃ STRUKTURALNYCH

SELECTED DETERMINANTS OF THE IMPACT OF A SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ATTITUDES AND BEHAVIORS OF EMPLOYEES. COMPARATIVE STUDY BETWEEN POLAND AND NEW ZEALAND

Abstract

The aim of this article is presenting a cross-cultural analysis (Poland, New Zealand) of the selected determinants and effects of organizational justice. In the constructed theoretical model, the procedures of behavior control and the relation of leader-member exchange (LMX) were chosen as determinants of justice. Counterproductive work behaviors and job satisfaction were assumed as the consequences of justice. Using the structural equation modeling it was confirmed that organizational justice, regardless of culture, acts as a mediator between LMX, organizational procedures and attitudes and behaviours of employees. It was also shown that leader-membership exchange is a good predictor of counterproductive work behaviors and job satisfaction.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL PROCEDURES, LMX, COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR, JOB SATISFACTION, CROSS-CULTURAL RESEARCH, STRUCTURAL EQUATION MODELING

OGRANICZENIA REALIZACJI PROJEKTÓW W SEKTORZE ICT

Wprowadzenie

Coraz silniejsze przekonanie przedsiębiorców o efektach, jakie generuje wykorzystanie nowoczesnych technologii w biznesie, wpływa na wzrost popytu na produkty i usługi oparte na Technologiach Informacyjno-Komunikacyjnych (*Information and Communication Technology* – ICT). W stosowaniu rozwiązań ICT upatruje się nie tylko możliwość zwiększenia produktywności przedsiębiorstw, lecz także i sposobu na minimalizację kosztów operacyjnych, co w czasach kryzysu zyskuje na znaczeniu. Wraz ze wzrostem zainteresowania wdrożeniami rozwiązań ICT rośnie również rola, jaką odgrywa realizacja projektów w przedsiębiorstwach. W związku z tym sektorze ICT stopniowo odchodzi się od świadczenia usług na skalę masową, na rzecz sprzedaży projektów.

Zaskakujący wydaje się fakt, że mimo orientacji na nowoczesną technologię oraz unikatowe kompetencje w tym sektorze, odnotowuje się dużą skalę niepowodzeń projektowych. Ogólne straty związane z nieefektywną i nieskuteczną realizacją projektów ICT¹ są szacowane na setki miliardów euro rocznie [24, s. 38–43; 35; 16; 12; 10, s. 15–16; 8, s. 30–36; 20, s. 297–301]. Niektóre źródła literaturowe posługują się nawet pojęciem kryzysu projektów ICT [10, s. 15–16; 34, s. 39]. Są więc podejmowane liczne inicjatywy mające na celu określenie skali oraz zidentyfikowanie przyczyn wspomnianego zjawiska. W nurt ten wpisuje się również cel niniejszego artykułu, którym jest wskazanie głównych ograniczeń realizacji projektów w sektorze ICT. Celem dodatkowym jest natomiast określenie częstotliwości występowania błędów

* Dr inż. Katarzyna Jasińska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Termin realizacji projektów jest rozumiany w artykule zgodnie z podejściem prezentowanym przez M. Trockiego, według którego realizacja projektów obejmuje trzy typy działań: działania podstawowe, związane z wykonywaniem przedmiotu projektu, działania wspierające, wspomagające przeprowadzenie ogółu prac projektowych i działania kierownicze, do których zaliczane jest zarządzanie projektem [37, s. 14–16].

w realizacji projektów w polskim sektorze ICT oraz wskazanie szczegółowych problemów związanych z zarządzaniem projektami² w tym sektorze.

W pierwszej części artykułu zostanie scharakteryzowany sektor ICT, co stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań podjętych w pracy. Następnie zostanie scharakteryzowane zjawisko kryzysu realizacji projektów ICT z uwzględnieniem perspektywy polskiej i zagranicznej. Ostatnia część artykułu została poświęcona na omówienie ograniczeń realizacji projektów oraz błędów związanych z zarządzaniem projektami, których analiza pozwoliła na sformułowanie wniosków. W artykule wykorzystano wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych przez autorkę od marca do grudnia 2011 roku na grupie 90 respondentów z 40 polskich przedsiębiorstw ICT.

1. Sektor ICT na świecie i w Polsce

Zgodnie Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Rodzajów Działalności (*International Standard Industrial Classification – ISIC*) sektor ICT stanowi zbiór przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną i/lub usługową, która polega na przechwytywaniu, przesyłaniu i wyświetlaniu danych oraz informacji drogą elektroniczną [25, s. 81].

Sektor ten charakteryzuje stosunkowo duża wartość oraz znaczna dynamika wzrostu. W 2009 roku wartość światowego rynku ICT, określana przez sumę wydatków na ICT, została oszacowana na 3 398 mld USD³, z czego największy udział (34%) stanowiły wydatki na rynku północnoamerykańskim (Stany Zjednoczone, Kanada i Meksyk). W Europie Zachodniej udział ten kształtował się na niewiele niższym poziomie 30% wydatków ogólnych, a w Azji i Pacyfiku wynosił około 26%⁴ [26, s. 44]. Wartość rynku ICT w Polsce w 2007 roku wynosiła 72,7 mld zł, co stanowiło poniżej 1% globalnej wartości rynku ICT i około 3% wartości rynków krajów UE-15. Wartość polskiego rynku ICT plasuje się na drugiej pozycji za Rosją w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, której rynek jest prawie dwukrotnie większy. Ma to związek ze znacznie większym potencjałem Rosji w zakresie penetracji usługami telekomunikacyjnymi [30, s. 39]. Można więc określić, że wartość polskiego sektora, w stosunku

² Zarządzanie projektami jest traktowane w artykule jako jedna z podgrup działań wchodzących w skład realizacji projektu. W ujęciu praktycznym zarządzanie projektem polega na zastosowaniu: wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach wykonywanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu [28, s. 7].

³ Dla porównania według Ministerstwa Rozwoju Regionalnego PKB w Polsce w 2010 roku wynosiło 353,7 mld euro. Natomiast produkt światowy brutto wynosił około 63 trylionów USD [14].

⁴ *European Information Technology Observatory (EITO)* przedstawia inne w stosunku do OECD dane i szacuje wartość globalnego rynku ICT na około 2 300 mld euro w 2010 roku. Według EITO, co zaskakujące, wartość europejskiego rynku ICT stanowi 28% wartości całego globalnego sektora ICT i wyprzedza o około 1% Stany Zjednoczone [13].

do liderów rynku, nie jest wysoka, lecz w porównaniu z państwami regionu krajowy sektor ICT można uznać za dobrze rozwinięty.

Wartość sektora ICT należy rozpatrywać również z punktu widzenia specyfiki jego oddziaływania na gospodarkę i społeczeństwo, które decydują o jego strategicznym znaczeniu. Silne powiązanie sektora ICT z pokrewnymi sektorami generuje korzyści wynikające z efektu synergii oraz dyfuzji. Natomiast samo stosowanie technologii ICT wpływa na wzrost efektywności przedsiębiorstw, przeciwdziała zjawisku bezrobocia oraz wykluczeniu informacyjnemu [6]. Udział rynku ICT w PKB w Polsce w 2007 roku wynosił 2,7%, co stanowiło praktycznie taką samą wartość jak w krajach UE-15 [30, s. 38]. Można więc uznać, że również w polskiej gospodarce sektor ICT zajmuje pozycję charakterystyczną dla państw rozwiniętych. W kraju jest jednak odnotowywany niski poziom gotowości do wykorzystania ICT w gospodarce, o czym świadczy niska pozycja Polski w rankingu E-Readiness – 30. miejsce na 68 oraz w rankingu NRI (*Networked Readiness Index*) – 62. na 127 [21, s. 12].

Kolejną, ważną cechą sektora ICT jest jego wysoka dynamika wzrostu, która nie została w znacznym stopniu zachwiana przez zjawiska kryzysowe, obserwowane w ostatniej dekadzie. Średnia stopa wzrostu światowego rynku ICT wyrażona przez wzrost wydatków od 2003 do 2009 roku wynosiła rocznie 6,3%, przy czym wydatki krajów OECD rosły wolniej niż średnia, bo rocznie o około 4,4%⁵ [26, s. 44–45]. Analizując tendencje wzrostowe polskiego rynku ICT w 2007 roku, można stwierdzić, że był jednym z najdynamiczniej rosnących rynków regionu, szczególnie za sprawą wzrostów w segmencie rynku sprzętu i usług IT. W latach 1998–2007 Polska znalazła się w pierwszej dziesiątce krajów, które osiągnęły największą wartość zysku z eksportu sprzętu ICT [40, s. 65]. Natomiast w 2008 roku, według raportu ONZ, Polska stała się jedną z nowych (obok Malezji, Singapuru, Czech, Węgier oraz krajów Ameryki Łacińskiej) znaczących lokalizacji świadczenia usług IT, takich jak offshoring procesów biznesowych [40, s. xvii] oraz znalazła się w pierwszej piątce krajów, w których penetracja usługami telefonii komórkowej w latach 2003–2008 rosła najszybciej [40, s. 8]. W 2009 roku Polska była również jednym z krajów, w którym najdynamiczniej rozwijała się produkcja sprzętu, która rosła o około 10% [26, s. 45]. Przytoczone dane wskazują, że chociaż Polska nie jest liderem w sektorze ICT, to istnieją takie segmenty rynku, w których krajowe przedsiębiorstwa ICT są konkurencyjne.

Biorąc pod uwagę różnorodność produktów i usług ICT, segmentację rynku ICT można przeprowadzić na wiele sposobów. W najprostszym ujęciu, traktując sektor ICT jako połączenie sektora informatycznego, elektronicznego i telekomunikacyjnego, w obrębie rynku ICT można wyróżnić cztery następujące segmenty: usługi komunikacyjne (np. telekomunikacja mobilna, satelitarna, stacjonarna, dostęp do Internetu),

⁵ Przyczyną większych niż w OECD ogólnych wzrostów są duże wydatki na ICT ponoszone na Bliskim Wschodzie, w Afryce i Ameryki Łacińskiej.

które stanowią 57% udziałów w rynku, 21% reprezentują usługi IT (np. usługi serwisowe, informatyczne, związane z dzierżawą sprzętu IT), 13% – sprzęt IT (np. komputery, urządzenia służące do komunikacji, komponenty elektroniczne), a 9% – oprogramowanie⁶ [26, s. 44]. Polski rynek charakteryzuje podobny udział poszczególnych segmentów [29, s. 20; 30, s. 19]. Na rynku ICT wyróżnia się jeszcze jeden bardzo istotny segment, który powstał z rozmywania się granic tradycyjnie wyróżnianych segmentów. Stanowi on obszar konwergencji, w którym są tworzone rozwiązania łączące produkty i usługi telekomunikacyjne, informatyczne i elektroniczne. Segment ten staje się najbardziej interesującym zakresem działalności w sektorze ICT, ponieważ w jego obrębie odnotowuje się nawet 10% roczne wzrosty przychodów, co w porównaniu z tradycyjnymi segmentami, które znajdują się w stadium dojrzałości (telekomunikacja) lub charakteryzują się stagnacją dynamiki wzrostu przychodów (produkcja sprzętu elektronicznego i oprogramowania), stanowi znaczącą wartość [30, s. 15–16; 29, s. 13]. Interdyscyplinarne produkty i usługi stanowią spersonalizowane rozwiązania, wykonane zgodnie z zapotrzebowaniem danego klienta, na drodze realizacji projektów. W przedsiębiorstwach ICT wzrasta więc liczba wykonywanych projektów. Rośnie również stopień trudności samej realizacji, ponieważ projekty stają się coraz bardziej złożone i innowacyjne, a możliwość powielania poszczególnych modułów produktów spada. Wymogi narzucone na realizację są więc wysokie i nie wszystkie przedsiębiorstwa mogą im sprostać. W sektorze odnotowuje się więc dużą ilość porażek, co jest określane mianem kryzysu realizacji projektów ICT.

2. Kryzys realizacji projektów w sektorze ICT

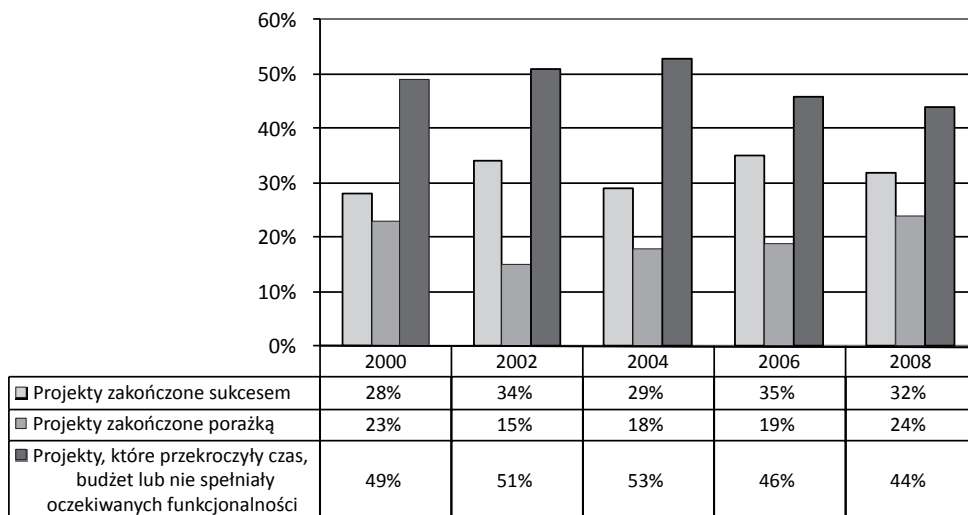
Wyniki badań naukowych oraz analiz branżowych wskazują, że realizację projektów ICT charakteryzuje wysoka skala niepowodzenia. Przejawia się ona przede wszystkim w nieosiąganiu ustalonych w projektach celów, co w konsekwencji prowadzi do ponoszenia przez firmy z sektora ICT nakładów niewspółmiernych do rezultatów [35; 16; 12; 10, s. 15–16; 8, s. 30–36; 20, s. 297–301; 24].

Według raportów *The Standish Group*, opublikowanych w 2009 roku, prawie 70% projektów w sektorze ICT nie osiągnęło wyznaczonych celów projektowych, z czego aż 24% zakończyło się porażką (zostało przerwanych lub ich produkty nie zostały nigdy wykorzystane), a 44% nie zmieściło się w zaplanowanym czasie, kosztach lub nie posiadało oczekiwanej funkcjonalności [36, s. 1].

Osiągnięcie niezadowolających wyników projektowych stało się pewną tendencją, ponieważ od 2000 roku poziom niepowodzeń w realizacji projektów ICT jest podobny i nie wykazuje trendów spadkowych, co przedstawiono na rysunku 1.

⁶ Wskazane wartości są zagregowane w celu przedstawienia ogólnego obrazu sektora.

Rysunek 1. Rezultaty projektów ICT w latach 2000–2008 – badania zagraniczne



Źródło: [36, s. 1].

Dane przedstawione na rysunku 1 wskazują, że liczba projektów ICT zakończonych sukcesem od 2000 roku oscyluje wokół wartości zaledwie 30% [36, s. 1]. Podobne dane uzyskano również w innych badaniach [35; 36]. Porównanie wyników *The Standish Group* w zakresie statystyki porażek projektów do danych uzyskanych w analogicznych badaniach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Niepowodzenia w realizacji projektów w latach 1995–2008 – badania zagraniczne

Badanie \ Wynik projektu	The Robbins-Gioia Survey, 2001	The Conference Board survey, 2001	The KPMG Kanada Survey, 1997	The OASIG Survey, 1995	The Standish Group Survey, 2009
Projekty zakończyły się porażką lub osiągnęły niesatysfakcjonujący wynik	51%	48%	61%	70%	68%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [36; 35].

Analizując dane zamieszczone w tabeli 1, należy brać pod uwagę, że każda organizacja stosuje własne pojęcie porażki i powodzenia realizacji projektu. W związku z tym jednoznaczne ustalenie poziomu porażek projektowych jest trudne. Jakkolwiek, należy podkreślić, że straty związane z nieefektywną i nieskuteczną realizacją projektów ICT są wysokie i sięgały w samej UE w 2004 roku 142 mld euro [patrz szerzej:

24, s. 38–43]. Sytuacja ta prowadzi do pojawiania się głosów o kryzysie realizacji projektów ICT⁷ [10, s. 15–16; 34, s. 39].

Zjawisko występowania dużej ilości niepowodzeń projektowych potwierdziło się również w badaniu wykonanym w warunkach polskich. Badanie to polegało na ankietowaniu, przeprowadzonym w okresie od marca do grudnia 2011 roku, 90 respondentów (kierowników projektów, inżynierów, dyrektorów handlowych, specjalistów), będących pracownikami 40 przedsiębiorstw ICT (integratorów, operatorów telekomunikacyjnych, dostawców sprzętu i usług IT oraz dostawców oprogramowania). Największy udział w badaniu pod względem liczby przedsiębiorstw mieli integratorzy, a pod względem roli zawodowej respondentów – kierownicy projektu. Dobrana próba badawcza miała charakter celowy, ponieważ zarówno przedsiębiorstwa, jak i profil zawodowy respondentów, których objęto badaniami, wyselekcjonowano pod kątem roli, jaką pełni w ich działalności realizacja projektów ICT. W związku z tym w badaniu nie są spełnione warunki reprezentatywności dla ogółu populacji przedsiębiorstw ICT⁸.

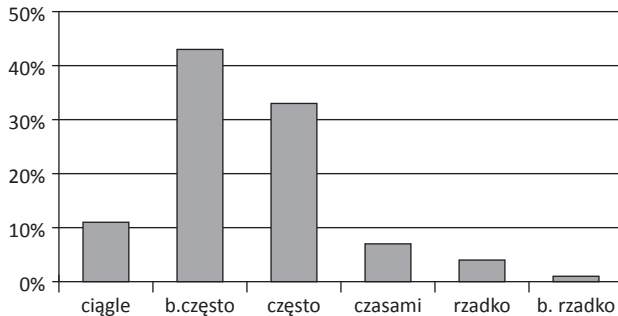
W badaniu ustalono, że większość respondentów (87%) odnotowuje problemy w realizacji projektów ICT co najmniej często. Zestawienie odpowiedzi badanych przedstawiono na rysunku 2.

Biorąc pod uwagę dane zamieszczone na rysunku 2, można stwierdzić, że najczęściej badanych – 43% respondentów – jest zdania, że problemy w realizacji projektów ICT występują bardzo często. Mając na uwadze fakt, że pojawianie się utrudnień jest cechą charakterystyczną każdego projektu, poddano weryfikacji, czy problemy w realizacji projektów ICT występują częściej niż w realizacji innych typów projektów. Wyniki badania wskazały, że według 54% respondentów problemy w realizacji projektów ICT występują częściej niż w realizacji innych typów projektów. Ponadto dane wskazują, że duża liczba projektów ICT jest przerywanych wskutek wystąpienia istotnych przeszkód w ich realizacji, o czym świadczą dane przedstawione na rysunku 3.

⁷ Istnieją również opinie odmienne, podważające skalę problemu kryzysu realizacji projektów ICT. Krytyka odnosi się przede wszystkim do przyjęcia zbyt restrykcyjnych kryteriów sukcesu i porażki projektu, które zawyżają statystykę niepowodzeń [10, s. 15–16; 8, s. 30–36; 20, s. 297–301].

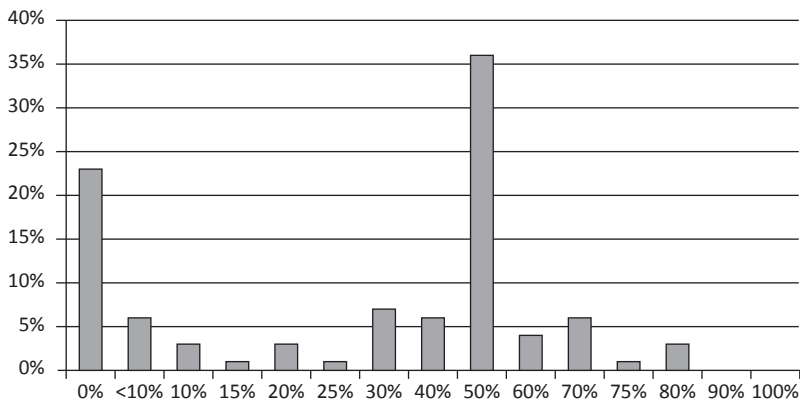
⁸ Analiza raportów branżowych oraz danych GUS wskazała, że projekty ICT realizują jedynie największe przedsiębiorstwa ICT, których w polskim sektorze ICT było jedynie 10%. Szczegółowa analiza profilu działalności tych przedsiębiorstw wskazała, że jedynie 140 firm na polskim rynku w 2011 roku wykonywało złożone projekty ICT. Z grupy tej udział w badaniu wzięło 40 przedsiębiorstw. W związku z tym uzyskane wnioski mogą być charakterystyczne jedynie dla grupy największych przedsiębiorstw ICT

Rysunek 2. Częstotliwość występowania problemów w realizacji projektów ICT⁹ w polskich przedsiębiorstwach [N=90]



Źródło: [17].

Rysunek 3. Udział projektów przerwanych w ciągu 1 roku, w polskich przedsiębiorstwach ICT [N=90]



Źródło: [17].

Zgodnie z wynikami badań przedstawionymi na rysunku 4 można stwierdzić, że 36% badanych przerwało w ciągu ostatniego roku 50% projektów. W sumie połowa badanych przerwała od 50 do 80% projektów. Może to świadczyć o dużej ilości problemów występujących podczas realizacji projektów ICT, które wpływają negatywnie na skuteczność w zakresie osiągania celów projektowych. Należy jednak podkreślić, że przerwanie projektu nie zawsze oznacza jego całkowitą porażkę [patrz szerzej: 1, s. 94–96]. Z punktu widzenia efektywności realizacji lepiej jest przerwać nieopłacalny projekt, osiągając tylko niektóre cele, niż go kontynuować. Natomiast aż 23% badanych w ciągu ostatniego roku nie przerwało żadnego projektu, a 6% badanych przerwało

⁹ Dane nie sumują się do 100% ze względu na stosowanie zaokrąglenia do liczb całkowitych.

mniej niż 10% projektów. Może to świadczyć o wysokiej skuteczności realizacji projektów lub o braku procedur kontroli i występowania niekorzystnego zjawiska realizacji projektów „za wszelką cenę”. Biorąc pod uwagę, że dużą część badanych, którzy określili, że żaden z projektów nie został przerwany, stanowią reprezentanci sprzedaży (62% z 23% osób, którzy wskazali 0% projektów przerwanych), wynik wydaje się niepokojący, ponieważ w normalnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa istnieje zwykle pewien odsetek projektów sprzedażowych, które wskutek stopniowego doprecyzowania są przerywane. Ujawniona tendencja pokazuje, że firmy borykają się z trudnościami w ocenie prospektów projektowych. Każda inicjatywa sprzedażowa, związana z realizacją projektu, powinna zostać oceniona w możliwie wczesnej fazie, aby przeciwdziałać angażowaniu zasobów przedsiębiorstwa w nieopłacalne lub niewykonalne przedsięwzięcia. Można więc przypuszczać, że znaczna liczba projektów, która została przerwana przez badanych w ciągu roku, nie powinna być w ogóle rozpoczęta.

Biorąc pod uwagę przedstawione wyniki badań, które wskazują na istnienie problemu wysokiej częstotliwości występowania błędów w realizacji projektów ICT, również w warunkach polskich, należy zadać pytanie, jakie ograniczenia doprowadzają do tego stanu rzeczy? Próba odpowiedzi na nie znajduje się w kolejnym punkcie.

3. Główne ograniczenia realizacji projektów ICT

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele badań, których wnioski przyczyniły się do identyfikacji ograniczeń związanych z wykonywaniem projektów ICT [36, s. 4; 34, s. 15; 9, s. 464–470; 5, s. 447–455].

Przykładem wspomnianych badań są analizy przeprowadzone przez *The Standish Group*, według których sformułowano dziesięć praw chaosu, wskazujących na przyczyny niepowodzeń projektowych. Są to: nieodpowiednia komunikacja z użytkownikami produktu projektu, zbyt długi czas podejmowania decyzji projektowych, nieprecyzyjne cele, niska dojrzałość emocjonalna zespołu projektowego, niewłaściwa optymalizacja zakresu projektu, niewystarczająca elastyczność procesów projektowych, nadmierna złożoność działań projektowych, brak dostatecznie wykwalifikowanego personelu, brak nastawienia na działanie, brak narzędzi i infrastruktury. Na uwagę zasługuje również podnoszony przez *The Standish Group* problem zbytnej formalizacji realizacji projektów. Analizy wskazują, że w przypadku projektów ICT udział kosztów związanych z biurokracją stanowi 80% budżetu projektowego. Obserwując ewolucję krytycznych czynników sukcesu wskazywanych co dwa lata na listach *The Standish Group*, można określić, że rośnie rola czynników, takich jak zwinne procesy oraz działania nastawione na optymalizację prac projektowych [36, s. 1–4].

R. Johnes z kolei wymienia cechy *projektu* skazanego na porażkę, wśród których większość dotyczy zespołu projektowego. Wymienia on: *niekompetencje zespołu projektowego, strach przed przekazywaniem „niewygodnych informacji”, ignorowanie informacji przekazywanych przez zespół w organizacji, przekonanie o nieuniknionej porażce lub nieuzasadnione odprężenie zespołu projektowego czy przekazywanie zbyt dużej ilości informacji na temat projektu przełożonym* [19, s. 21–25].

Natomiast Z. Szyjewski jako główne źródło niepowodzeń projektowych wskazuje różnice między procesową i projektową działalnością przedsiębiorstw¹⁰. Różnice te wymuszają zastosowanie odpowiedniej dla danej firmy organizacji [34, s. 15].

R. Gelbard i A. Karmeli podkreślają problem niewystarczającego wsparcia dla zespołu projektowego. Wskazują oni na istnienie korelacji między wsparciem organizacji a motywacją członków zespołu. Im większe wspomniane wsparcie, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu projektu [9, s. 464–470].

Kolejnym problemem dotyczącym działalności projektowej w sektorze ICT jest duża ilość trudności projektowych, wynikających z niedostatecznego planowania we wstępnych fazach projektu i małej elastyczności procesów doprecyzowania zakresu [5, s. 447–455].

Biorąc pod uwagę wymienione wnioski, autorka w badaniach własnych podjęła się określenia głównych ograniczeń realizacji projektów ICT oraz wskazania szczególnych problemów zarządzania projektem w polskim sektorze ICT.

3.1. Ograniczenia w realizacji projektów ICT w polskim sektorze ICT

W przeprowadzonym badaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę stopnia ograniczeń realizacji projektów ICT. Do oceny wykorzystana została 3-punktowa, ujemna skala. Zestawienie głównych ograniczeń realizacji projektów ICT zidentyfikowanych w badaniu znajduje się w tabeli 2.

Biorąc pod uwagę dane zamieszczone w tabeli 2, można określić, że jako największe ograniczenie realizacji projektów ICT została wskazana nieprzystosowana do realizacji projektów organizacja wewnętrzna firmy (średnia odpowiedzi wynosiła –1,56, co według skali punktowej wskazuje na „bardzo duże” ograniczenie). Negatywnie zostały również ocenione przez badanych elementy otoczenia, takie jak: utrudniające realizację projektów działania dostawców (średnia odpowiedzi na poziomie –1) oraz klientów (średnia odpowiedzi na poziomie –0,90). Ostatnia z wymienionych grup działań została oceniona gorzej niż utrudniające działania konkurencji (średnia odpowiedzi na poziomie –0,87). Według badanych realizację projektu utrudniają bardziej sami klienci niż konkurencja. Można to wytłumaczyć, biorąc pod uwagę

¹⁰ Szarzej na temat trudności między procesową i projektową działalnością przedsiębiorstwa w: [18].

fakt, że na projekt konkurencja może oddziaływać jedynie w pierwszych fazach jego realizacji obejmujących sprzedaż. Po podpisaniu kontraktu i wyborze dostawcy projekt w większości przypadków jest poza zainteresowaniem konkurentów.

Tabela 2. Ograniczenia w realizacji projektów ICT w polskim sektorze ICT [N=90]

Ograniczenia realizacji projektów ICT	Suma ocen	Średnia ocena
Nieprzystosowana do realizacji projektów ICT organizacja wewnętrzna firmy	-140	-1,56
Utrudniające realizację projektu działania dostawców	-90	-1,00
Utrudniające realizację projektu działania klientów	-81	-0,90
Utrudniające realizację projektu działania konkurencji	-78	-0,87
Sprzeczne cele	-55	-0,61
Zasoby ludzkie, które nie posiadają odpowiednich kwalifikacji	-53	-0,59
Sprzeczna strategia firmy	-46	-0,51
Utrudniające realizację projektu działania regulatora	-22	-0,24
Utrudniające realizację projektu inne czynniki otoczenia (np. polityczne, kryzysy)	-19	-0,21
Negatywny odbiór marki firmy	-19	-0,21
Szybko zmieniająca się technologia	-17	-0,19
inne: „oczekiwania organizacji dot. rentowności projektów i uzyskiwanej marży”, „chaos organizacyjny”	-4	-2 ^a

^a Dodatkowe czynniki wskazały jedynie dwie osoby i oceniły je na poziomie -2, w związku z tym czynniki te nie zostały wliczane do ilościowej klasyfikacji wyników.

Źródło: [17]

Stosunkowo niską średnią ocenę (-0,61) uzyskały sprzeczne cele. Czynniki ten miał niższą średnią wskazań niż zasoby ludzkie, które nie posiadają odpowiednich kwalifikacji (średnia odpowiedzi na poziomie -0,59). Jest to dość zastanawiający wynik, biorąc pod uwagę fakt, że cele projektu zwykle pozostają jasno określone i można było spodziewać się raczej pozytywnych ocen tego czynnika. Można przypuszczać, że występuje sprzeczność w zakresie celów, które wyznaczane są pracownikowi, i celów projektów. Może to mieć związek ze sprzeczną strategią firmy, która również osiągnęła niską średnią odpowiedzi (średnia odpowiedzi na poziomie -0,59). Na problemy związane z określaniem celów operacyjnych i strategii zwraca również uwagę czynnik, który został wpisany jako dodatkowy – „oczekiwania organizacji dotyczące rentowności projektów i uzyskiwanej marży”, który może wskazywać na to, że wyznaczone cele nie są akceptowane przez pracowników.

Za najmniej znaczące ograniczenia realizacji projektów ICT zostały uznane: szybko zmieniająca się technologia (średnia odpowiedzi na poziomie -0,19), negatywny odbiór marki firmy (średnia odpowiedzi na poziomie -0,21) i utrudniające realizację projektu inne czynniki otoczenia, np. polityczne lub kryzysy (średnia odpowiedzi na

poziomie $-0,21$). Biorąc pod uwagę techniczny profil przedsiębiorstw ICT, zastanawiającym wydaje się fakt postrzegania zmieniającej się technologii jako mało istotnego ograniczenia. Zjawisko to może być związane ze stosunkowo krótkim czasem realizacji projektów ICT, co pozwala uniknąć problemów związanych ze zmianą technologii podczas trwania prac wykonawczych.

W związku z tym, że jako największe ograniczenie realizacji projektów ICT zostało wskazane nieprzystosowanie organizacji wewnętrznej firmy do realizacji projektów ICT, konieczne staje się ustalenie, które elementy tej organizacji generują znaczące błędy podczas zarządzania projektem oraz z czym są związane identyfikowane utrudnienia.

3.2. Główne problemy zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach ICT

Szczegółowe wyniki przeprowadzonego badania wskazujące na problemy zarządzania projektami, odnotowywane w polskich przedsiębiorstwach, są przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Główne problemy zarządzania projektem ICT w polskich firmach [N=66]

Główne problemy zarządzania projektem ICT w przedsiębiorstwie	Liczba osób	% osób
Problemy z zależnością formalną i funkcjonalną osób zaangażowanych w projekt	38	58%
Zbyt duża liczba projektów, w które respondent jest zaangażowany	32	48%
Niedostosowanie procesów w firmie do charakterystyki pracy projektowej	28	42%
Duża liczba bezproduktywnych spotkań projektowych	24	36%
Brak możliwości informowania o problemach (zgłoszenie problemu = nieudolność)	20	30%
Projekt traktowany jest jako środek do uzyskiwania innych celów niż cel projektu	18	27%
Niski prestiż pozycji kierownika projektu w ramach organizacji	16	24%
Brak możliwości uzyskania podwyżki, która możliwa jest jedynie w działach formalnych	12	18%
Ciągłe zmiany osób zaangażowanych w projekt	10	15%
Brak profesjonalizmu kierownika projektu	4	6%

Źródło: [17].

Dane zestawione w tabeli 3 wskazują, że za największe problemy zarządzaniu projektem w przedsiębiorstwie badani uznali problemy z zależnością formalną i funkcjonalną osób zaangażowanych w projekt (odpowiedź wskazało 38 z 66 osób, czyli 58% badanych) oraz fakt zaangażowania w zbyt dużą liczbę projektów (odpowiedź wskazało 32 z 66 osób, czyli 48% badanych). Za istotne czynniki utrudniające zarządzanie projektem, które wskazało ponad 30% respondentów biorących udział

w badaniu, można uznać: niedostosowanie procesów w firmie do charakterystyki pracy projektowej (odpowiedź wskazało 28 z 66 osób, czyli 42% badanych), konieczność odbywania dużej liczby bezproduktywnych spotkań projektowych (odpowiedź wskazało 24 z 66 osób, czyli 42% badanych) oraz brak możliwości informowania o problemach, na skutek obawy przed przypisaniem nieudolności (odpowiedź wskazało 20 z 66 osób, czyli 30% badanych).

Za najmniej istotne ograniczenie został uznany brak profesjonalizmu kierownika projektu (odpowiedź wskazały zaledwie 4 na 66 osób, czyli 6% badanych). Na niską ocenę wymienionego czynnika może mieć wpływ liczebna przewaga kierowników projektów nad innymi respondentami. Kierownicy projektu nie są skłonni do negatywnej samooceny.

Otrzymane wyniki wskazują na występowanie dwóch typów problemów: trudności związanych z organizacją wewnętrzną przedsiębiorstwa oraz ograniczeń występujących w obrębie obszaru zarządzania pracami projektowymi.

Do pierwszej grupy można zaliczyć problemy dotyczące struktury organizacyjnej (zależność formalna i funkcjonalna pracowników oraz przepływ informacji) oraz procesów firmy (niedostosowanie procesów). Do drugiej grupy zaś – utrudnienia związane z niewłaściwym planowaniem pracy projektowej i kwalifikacją zadań, skutkującą zaangażowaniem w zbyt dużą liczbę projektów (co z kolei może warunkować konieczność uczestnictwa w bezproduktywnych spotkaniach projektowych).

4. Porównanie ograniczeń realizacji projektów – świat a Polska

Mimo zasadniczej różnicy w wartości polskiego sektora i zagranicznych¹¹ sektorów ICT (UE, USA) można zaobserwować w ich obrębie podobne zjawiska (analogiczny sposób segmentacji i fazę rozwoju poszczególnych segmentów, podobny poziom wysycenia produktami i usługami, ten sam poziom udziału w PKB (tylko w UE), zbliżoną dynamikę wzrostu wybranych segmentów). Biorąc pod uwagę wskazane podobieństwa, można podjąć się próby porównania wyników badań dotyczących realizacji projektów ICT, uzyskanych w polskim sektorze i zagranicznych sektorach¹².

¹¹ W artykule posłużono się pewnym uogólnieniem związanym z faktem ograniczenia dostępu do przekrojowych danych na temat realizacji projektów w ogólnoswiatowym sektorze. Wykorzystane w tym artykule wyniki badań w większości dotyczą UE i USA.

¹² Jakkolwiek, formułując wnioski płynące ze wspomnianego porównania, należy mieć na uwadze istotne różnice występujące w polskim sektorze i zagranicznych sektorach (różny udział zaangażowania ICT w gospodarce, koncentracja sektora pod względem głównych graczy, udział w światowej produkcji, inny udział zaangażowanego kapitału i wiele innych). Wskazany w artykule stopień podobieństwa wskazuje jedynie na podobny poziom rozwoju, który pozwala na porównanie charakterystyki funkcjonowania przedsiębiorstw pod względem realizacji projektów.

Podsumowując rozważania na temat ograniczeń realizacji projektów ICT, można wskazać na następujące zjawiska występujące w zarówno za granicą, jak i w Polsce:

- wysoka częstotliwość występowania błędów projektowych,
- duża liczba projektów, która nie kończy się sukcesem – powyżej 50% projektów nie osiąga wyznaczonych celów lub kończy się porażką.

Natomiast wśród głównych ograniczeń realizacji projektów, które występują zarówno za granicą jak i w Polsce, można wymienić:

- niewystarczające wsparcie zespołu projektowego przez organizację wewnętrzną przedsiębiorstwa,
- niewystarczającą elastyczność procesów organizacyjnych,
- nieprecyzyjnie ustalone lub wręcz sprzeczne cele,
- nieodpowiednią interakcję między zespołem projektowym a klientami i użytkownikami,
- brak wykwalifikowanego personelu,

Główne problemy zarządzania projektem zarówno za granicą, jak i w Polsce dotyczą:

- niewłaściwej komunikacji w projekcie, a w szczególności związane są ze strachem przed przekazywaniem „niewygodnych” informacji;
- nieodpowiedniego zarządzania czasem w projekcie – dochodzi do inicjowania bezproduktywnych spotkań projektowych, jak również zbyt długi czas jest poświęcany na podejmowanie kluczowych decyzji;
- nieumiejętnego planowania, w szczególności we wstępnych fazach realizacji projektu.

Wśród zidentyfikowanych różnic między ograniczeniami występującymi w zagranicznych sektorach ICT oraz polskim sektorze można wskazać odmienny sposób postrzegania czynników otoczenia. W badaniach przeprowadzonych w Polsce negatywnie zostały ocenione działania dostawców i konkurentów¹³. Elementy te nie pojawiły się w badaniach przeprowadzonych zagranicą. Wskazana różnica może być związana ze stosunkowo wysokim udziałem, w przeprowadzonych przez autorkę badaniach, przedstawicieli sprzedaży (około 30% ogółu respondentów), którzy bardziej niż kierownicy projektów są zorientowani na działania rynkowe, w związku z tym odnotowują w większym stopniu wpływ czynników otoczenia. Otrzymany wynik można tłumaczyć również faktem występowania w polskim sektorze zjawiska łączenia funkcji sprzedaży z kierowaniem projektem¹⁴. W związku z tym rośnie

¹³ Negatywna ocena dotyczyła też działań klientów, te jednak utożsamiono z ograniczeniem dotyczącym niewłaściwej interakcji z użytkownikiem produktu projektu.

¹⁴ Analizując zawartość ogłoszeń pracodawców, można zauważyć, że w oczekiwanych kompetencjach poszukiwanych sprzedawców (dyrektorów handlowych, specjalistów ds. sprzedaży, Key Account Managerów) wpisywane są kompetencje, takie jak: umiejętność zarządzania projektami, znajomość metodyk zarządzania projektami, a w zakresie odpowiedzialności: realizacja projektów sprzedażowych, czy nawet w ofercie

prawdopodobieństwo sytuacji, w której nieprzygotowani do prowadzenia działań sprzedażowych kierownicy projektów zmagają się z budowaniem relacji rynkowych i odwrotnie, sprzedawcy nie są w wystarczającym stopniu przygotowani do zarządzania projektem. Zjawisko to może również prowadzić do wskazywanego przez 24% respondentów problemu niskiego prestiżu zawodowego kierowników projektów, a to z kolei może wpływać na trudności z uzyskaniem odpowiedniego poziomu wynagrodzenia, na który narzeka 18% badanych.

Porównując zagraniczne i polskie wyniki badań, można zauważyć, że w zagranicznych badaniach w większym stopniu skoncentrowano się na szczegółowych problemach występujących w obrębie działań kierowniczych. Natomiast polscy respondenci skupili się przede wszystkim na ograniczeniach związanych z ogółem działań składających się na realizację projektów. Dodatkowo w zagranicznych badaniach większą wagę przywiązuje się do „miękkich czynników” wywierających wpływ na projekt, np. do dojrzałości emocjonalnej uczestników zespołu. Z kolei w Polsce badani skupili się przede wszystkim na „twardych czynnikach” dotyczących organizacji przedsiębiorstwa. W badaniach przeprowadzonych w polskim sektorze ICT wpływ miękkich czynników, takich jak np.: kultura korporacyjna, styl zarządzania kierownika projektu czy jego cech osobowościowe i innych, był wskazywany jako kluczowy w przypadku oddziaływania na powodzenie realizacji projektów. Natomiast w przypadku typowania największych ograniczeń zarządzania projektem – czynniki te były w zdecydowanej mniejszości w stosunku do elementów twardych. Może mieć to związek z większym zaawansowaniem rozwiązań organizacyjnych stosowanych zagranicą, w porównaniu z polskimi przedsiębiorstwami, które wykształciły swoje konkurencyjne struktury dopiero po transformacji. Innym powodem odmiennej orientacji respondentów może być fakt posiadania przez polskich badanych większej wiedzy o problemach całego przedsiębiorstwa, co może być związane z pełnieniem przez nich nie tylko funkcji projektowych, lecz także kierowniczych (około 12%).

Podsumowanie

Głównym celem artykułu było przedstawienie ograniczeń realizacji projektów w sektorze ICT. Jako cele dodatkowe obrano: określenie częstotliwości występowania błędów w realizacji projektów w polskim sektorze ICT, jak również wskazanie szczegółowych problemów związanych z zarządzaniem projektem w tym sektorze.

pracodawcy (jako zaleta przyszłej pracy): realizacja interesujących projektów. Podobnie w przypadku ogłoszeń dotyczących poszukiwania kierowników projektów oczekiwane są kompetencje związane z: budowaniem relacji z klientami, umiejętności negocjacyjne lub mile widziane doświadczenie w pracy w sprzedaży [15].

Postawione cele osiągnięto dzięki wykorzystaniu wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w Polsce i za granicą. W szczególności zostały wykorzystane wyniki uzyskane w badaniach własnych autorki, wykonanych od marca do grudnia 2011 roku na grupie 40 przedsiębiorstw z polskiego sektora ICT. Analiza zebranego materiału pozwoliła na sformułowanie wniosków stanowiących porównanie charakterystyki zjawisk występujących w polskim i zagranicznym sektorze ICT. Część empiryczną artykułu poprzedza charakterystyka sektora ICT.

Wśród głównych ograniczeń podjętej analizy można wskazać:

- stosunkowo dużą niejednoznaczność uzyskanych wyników badań, związaną z różnym postrzeganiem pojęć – sukcesu i porażki projektu w przedsiębiorstwach;
- trudności w porównaniu wyników badań uzyskanych w Polsce i za granicą;
- ograniczenia wynikające z wykorzystanych narzędzi badawczych;
- uogólnienie przedstawionych wniosków jedynie dla grupy największych polskich przedsiębiorstw ICT.

Mimo wymienionych wad postępowania badawczego oraz przyjętych uogólnień można uznać, że uzyskane wnioski mogą wskazywać na występowanie pewnych tendencji charakterystycznych dla sektora ICT w Polsce i na świecie w zakresie realizacji projektów.

Na szczególną uwagę zasługują rezultaty badań na temat ograniczeń realizacji projektów ICT w polskim sektorze ICT, ponieważ problematyka zarządzania projektami ICT w kraju jest jeszcze stosunkowo słabo spopularyzowana. Większość badań oraz opracowanych standardów realizacji projektów ICT zostało wykonanych poza granicami kraju.

Uzyskane w artykule wnioski, które wskazują na istnienie znaczącego problemu występowania wysokiej częstotliwości porażek projektowych w sektorze ICT, skłaniają do podejmowania dalszych badań mających na celu identyfikację przyczyn tego stanu rzeczy. Podjęcie wspomnianych badań wydaje się szczególnie zasadne w warunkach polskich, gdzie istnieje niewiele szczegółowych analiz dotyczących przyczyn niepowodzeń projektów ICT.

Bibliografia

- [1] Boehm B., *Project Termination Doesn't Equal Project Failure*, "Computer" 2000, Vol. 33, No. 9.
- [2] „Computerworld”, Raport TOP 200, *Polski Rynek Teleinformatyczny. Edycja 2012*, IDG, 2012.
- [3] „Computerworld”, *Prezentacja Raportu TOP 200. Polski Rynek Informatyczny. Edycja 2012*, www.mg.gov.pl/files/upload/16374/prezentacja_top2012_pdf.pdf [01.12.2013].

- [4] Crawford L., Pollack J., *Hard and soft projects: a framework for analysis*, "International Journal of Project Management" 2004, Vol. 22, No. 8.
- [5] Cui Y., Olsson N.O.E., *Project flexibility in practice: an empirical study of reduction lists in large governmental projects*, "International Journal of Project Management" 2009, Vol. 27, No. 5.
- [6] Cygler J., *Program działań proinwestycyjnych dla sektora ICT w Polsce – wnioski z raportu*, [w:] *Innowacyjność polskiej gospodarki*, Górczyński M., Woodward R. (red.), „Zeszyty Innowacyjne” 2003, CASE, Warszawa 2003, s. 48–50.
- [7] Evaristo R., van Fenema P.C., *A typology of project management: emergence and evolution of new forms*, "International Journal of Project Management" 1999, Vol. 17, No. 5.
- [8] Eveleens J.L., Verhoef C., *The Rise and Fall of the Chaos Report Figure*, "IEEE Software" 2010, Vol. 27, No. 1.
- [9] Gelbard R., Karmeli A., *The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success*, "International Journal of Project Management" 2009, Vol. 27, No. 5.
- [10] Glass R.L., *The Standish Report: Does It Really Describe a Software Crisis?*, „Communications of the ACM” 2006, Vol. 49, No. 8.
- [11] GUS, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2008–2012*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2012.
- [12] Humphrey W., *Why Big Software Project Fail: The 12 Key Questions*, "The Journal of Defense Software Engineering" 2005, March Issue.
- [13] <http://www.eito.com> [21.11.2011].
- [14] <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf> [26.11.2011].
- [15] <http://www.pracuj.pl>, <http://www.gazetapraca.pl>, <http://www.jobble.com.pl> [01.07.2013].
- [16] INTOSAI Working Group on IT Audit, Into IT, *Why IT projects fail?*, Issue 26, May 2008.
- [17] Jasińska K., *Zarządzanie procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie*, niepublikowana praca doktorska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- [18] Jasińska K., *Zarządzanie procesami realizacji projektów na przykładzie sektora ICT*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 9.
- [19] Johnes R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [20] Jorgensen M., Molokken K., *How Large Are Software Cost Overruns? A Review of the 1994 Chaos Report*, "Information and Software Technology" 2006, Vol. 48, No. 8.
- [21] KRM, *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Rady Ministrów, Warszawa, lipiec 2009.

- [22] Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2009
- [23] McElroy W., *Implementing strategic change through projects*, "International Journal of Project Management" 1996, Vol. 14, No. 6.
- [24] McManus J., Wood-Harper T., *Understanding the sources of information systems project failure*, "Management Services" 2007, No. 51 (3).
- [25] OECD, *Measuring the information economy, Annex 1. The OECD definition of the ICT sector*, 2002.
- [26] OECD, *OECD Information Technology Outlook 2010*, OECD Publishing, 2011.
- [27] Payne J., Turner J.R., *Company-wide project management: The planning and control of programmes of projects of different type*, "International Journal of Project Management" 1999, Vol. 17, No. 1.
- [28] *PMBOK Guide. 2000 Edition. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Wydanie polskie – *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide 2000 Edition*, MT&DC, Warszawa 2003.
- [29] PMR, *IT Market in Poland. Development forecast for 2008–2012*, PMR Publications, 2008.
- [30] PMR, *Rynek telekomunikacyjny w Polsce. Perspektywy rozwoju na lata 2008–2012*, PMR Publications, 2008.
- [31] Shenhar A.J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*, APN Promise, Warszawa 2008.
- [32] Shenhar A., Dvir D., *Toward a typological theory of project management*, "Research Policy" 1996, Vol. 25, No. 4.
- [33] Shenhar A.J., Wideman R.M., *Toward a Fundamental Differentiation between Project*, PICMET, New Jersey 1997, [za:] Łapuńska J., Konsala R., *Istota zakłóceń w zarządzaniu projektami*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2010, nr 13 (1).
- [34] Szyjewski Z., *Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych*, Placet, Warszawa 2001.
- [35] The Conference Board Survey, 2001, The KPMG Canada Survey, 1997, The Robbins-Gioia Survey, 2001, The OASIG Survey, 1995, [za:] http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm [9.01.2012].
- [36] The Standish Group, *CHAOS Summary. The 10 Laws of chaos*, 2009.
- [37] Trocki M., *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] *Zarządzanie projektami*, Trocki M., Grucza B., Ogonek K., PWE, Warszawa 2009, s. 13–33.

- [38] Turner J.R., *Editorial*, "International Journal of Project Management" 1995, Vol. 13, No. 6, [za:] Payne J.H., Turner J.R., *Company-wide project management: the planning and control of programmes of Project of different type*, "International Journal of Project Management" 1999, Vol. 17, No. 1.
- [39] Turner J.R., Cochrane R.A., *The goals and methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them*, "International Journal of Project Management" 1993, Vol. 11, No. 2.
- [40] United Nations, *Information Economy Report. Trends and Outlook in Turbulent Times*, United Nations Publications, Switzerland 2009.
- [41] Wrzosek K., *Istota projektu*, [w:] *Zarządzanie projektami*, Skalik J., Wydawnictwo UE Wrocław, Wrocław 2009, s. 11–19.

OGRANICZENIA REALIZACJI PROJEKTÓW W SEKTORZE ICT

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie ograniczeń realizacji projektów w sektorze ICT. Jako cele dodatkowe obrano: określenie częstotliwości występowania błędów w realizacji projektów w polskim sektorze ICT, jak również wskazanie szczegółowych problemów związanych z zarządzaniem projektem w tym sektorze. W części pierwszej artykułu został scharakteryzowany sektor ICT. Następnie zostało omówione zjawisko kryzysu realizacji projektów ICT oraz zostały wskazane ograniczenia realizacji projektów i błędy związane z zarządzaniem projektami. Ostatnia część artykułu zawiera wnioski sformułowane z uwzględnieniem perspektywy polskiej i zagranicznej. W artykule wykorzystano wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych przez autorkę w 2011 roku w polskim sektorze ICT.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTEM, OGRANICZENIA REALIZACJI PROJEKTÓW, ICT

LIMITATIONS OF PROJECT REALIZATION IN THE ICT SECTOR

Abstract

The main objective of this paper is to present the constraints of projects realization in the ICT sector. Additional goals were also selected: specifying the frequency of errors occurrence in the implementation of projects in the Polish ICT sector, as well as identification specific problems related to project management in the sector. In the first part of the article the ICT sector is characterized. Then the crisis of ICT projects is presented, that provides the basis to indicate limitations of ICT projects realization. The last part of the article presents the conclusions formulated taking into account the perspective of Polish and foreign ICT sector. In this paper, the results of empirical research conducted by the author in 2011 in the Polish ICT sector were utilized.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, LIMITATIONS OF PROJECT REALIZATION, ICT

RECENZJE I OMÓWIENIA

Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne

Andrzej K. Koźmiński

Szerokie grono naukowców z całego świata od wielu lat zajmuje się problematyką przywództwa. Pasjonuje ona jednak nie tylko ludzi nauki, lecz także szeroko rozumianą kadre zarządzającą przedsiębiorstw, polityków, biznesmenów czy też osoby aspirujące do bycia przywódcą czy też liderem. Większość z zainteresowanych zetknęła się już z przywództwem i jego złożoną problematyką w swojej działalności zawodowej. Z perspektywy społeczeństwa informacyjnego, postępujących szybkich zmian społeczno-gospodarczych oraz w dobie globalnego kryzysu finansowego coraz większego znaczenia nabiera rola lidera, jej sprawowanie oraz dynamika zmian, a także sposób jej legitymacji.

Od strony naukowej sztuka przywództwa była badana wielokrotnie, a stan wiedzy o niej prezentuje wysoki poziom zarówno w zakresie teorii, jak i kształcenia, rozwiązań personalnych czy instytucjonalnych w przedsiębiorstwach. Znaczna część dorobku w sferze badania przywództwa to jednak studia w przeważającej mierze teoretyczne, zwykle o zawężonym podejściu badawczym, nie zawsze odnoszącym się bezpośrednio do empirii. Dotychczas brakowało spójnego uogólnienia i wskazania cech, które decydują o skuteczności i wielkości lidera oraz o sile jego przywództwa, popartych pogłębionym badaniem empirycznym liderów i ich poglądów na przywództwo.

Lukę tę wypełniła wydana przez Poltext we wrześniu 2013 r. książka autorstwa prof. Andrzeja K. Koźmińskiego pt. *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Publikacja w zamierzeniu autora jest odpowiedzią na ciągły brak nowego podejścia badania przywództwa, będąc zarazem próbą pogłębionej analizy różnych aspektów przywództwa, prowadzącą do skonstruowania nowej koncepcji – teorii ograniczonego przywództwa.

Celem badania było zdobycie wiedzy o przywództwie od praktykujących liderów, którzy osiągnęli sukces z głównym naciskiem na ich doświadczenie i przemyślenia. Wśród rozmówców znaleźli się m.in.: Leszek Balcerowicz, Jan K. Bielecki, Henryka

Bochniarz, Aleksander Kwaśniewski, Bogusław Kott, Czesław Lang czy Lech Wałęsa. Wyniki wywiadów pozwoliły na dokonanie syntezy poglądów liderów oraz zakończyły się próbą pewnego uogólnienia, co z kolei pozwoliło na zidentyfikowanie profili przywództwa, kompetencji liderów oraz typów ograniczeń, z którymi zmagają się przywódcy.

Badanie A. Koźmińskiego polegało na przeprowadzeniu 29 wywiadów z wybitnymi polskimi liderami, którzy kształtują bądź kształtowali oblicze Polski w najważniejszych obszarach życia: społecznego, ekonomicznego, politycznego, duchowego, intelektualnego, artystycznego i sportowego¹. Pomocniczo autor przeprowadził badanie ankietowe na grupie 86 uczestników studiów MBA, których określono jako osoby aspirujące do roli lidera. Uczestnicy tych studiów, w opinii autora książki, wiążą nadzieje na przyszłe kariery i sukcesy bezpośrednio z rolą lidera, z którym to poglądem należy się zgodzić. Pozwoliło to na wyodrębnienie praktycyistycznego i aplikowalnego podejścia do formułowania oczekiwań dotyczących nowej wiedzy o przywództwie. Badanie to umożliwiło autorowi ustalenie faktycznych oczekiwań i życzeń dotyczących badania przywództwa ze strony najbardziej zachłannych konsumentów wiedzy o nim, co wskazuje na wymiar praktyczny analizy.

Recenzowana publikacja składa się z 12 syntetycznych części, z których każda kładzie nacisk na inny wymiar przywództwa, w tym m.in.: jego źródła, dynamikę, etykę czy pułapki. Konwencja pracy, którą przyjął autor, pozwoliła na opisanie i uogólnienie elementów wspólnych przywództwa oraz ostateczne podsumowanie ich w teorii ograniczonego przywództwa.

W początkowych trzech rozdziałach autor opisuje przyjętą unikalną metodę badawczą, wskazaną przeze mnie na początku recenzji, oraz objaśnia punkt wyjścia swoich badań, którym jest nie tylko osobista fascynacja przywództwem, lecz także potrzeby publiczne formułowane wobec przywództwa i jego praktycznej roli. Są one wyrażane m.in.: przez debaty, kryzys przywództwa w epoce społeczeństwa informacji i wiedzy, ujawniane deficyty liderów czy w końcu nieustanne poszukiwanie recepty na sukces przywódczy. Autor zauważa szybką karierę słowa „przywództwo” w XX w. oraz ewolucję w przywództwo tego, co nazywano niegdyś dowództwem czy też władzą, słusznie podkreślając, że przywództwo to zjawisko ogólne, którego nie należy utożsamiać wyłącznie z biznesem.

W kolejnych dwóch rozdziałach autor skupia się na wyodrębnieniu profili przywództwa i próbie jego zdefiniowania. Próba ustalenia wariantów przywództwa z powodzeniem została przeprowadzona w oparciu o ich źródła oraz kluczowe kompetencje przywódcze. Autor omawia pochodzenie przywództwa, wskazując raczej na klasyczne źródła polityczne, instytucjonalne, przedsiębiorcze, oparte o wiedzę ekspercką oraz o duchowość. Słusznie A. Koźmiński zauważa, że rozkład tak podzielonych źródeł

¹ A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, s. 9.

przywództwa nie jest rozłączny i najczęściej będą występować przypadki łączenia tych źródeł, np. przedsiębiorczego i instytucjonalnego. O ile łatwiej było przedstawić profile przywództwa, o tyle trudniej sformułować spójną jego definicję na podstawie obszernych wywiadów. Wydaje się, że do pewnego stopnia udało się to osiągnąć autorowi przez poszukiwanie wspólnego mianownika wszystkich wypowiedzi, jakim był *trójkąt trzech niezbędnych elementów przywództwa*. Wierchołki trójkąta autor określa jako: przywódcę – jego zwolenników – otoczenie zewnętrzne. Według autora lider to ktoś, kto tworzy wizje, misje i strategie, a następnie jest w stanie spowodować, że zwolennicy i współpracownicy chcą i będą je realizować, a otoczenie zewnętrzne (w rozumieniu szerokim) nie będzie w stanie temu procesowi zagrozić czy zakłócić jego przebiegu. O ile definicja przywództwa przez podmioty i ich wzajemne relacje wydaje się być trafiona, o tyle pewne wątpliwości może budzić dokonany przez autora podział pochodzenia przywództwa, który choć uwzględnia zmiany społeczne, w przypadku dobrania większej lub bardziej zróżnicowanej próby badawczej mógłby dać inne rezultaty. Jednak należy ocenić, iż w świetle przyjętych założeń przedstawiony podział jest w pełni uzasadniony.

W kolejnych częściach autor prezentuje innowacyjne podejście do tematu przywództwa, wskazując różnice między zarządzaniem a przywództwem oraz stara się uchwycić istotę dynamiki przywództwa, opisując ją intrygująco jako umiejętność *wąchania czasu*. Autor zaznacza, że większość jego rozmówców wyczuwa różnicę między przywództwem a zarządzaniem, na poparcie przywołując dosłowne wypowiedzi liderów (cytaty to metoda stosowana z powodzeniem w wielu częściach publikacji). Dosyć zaskakująca jest potwierdzona w książce teza mówiąca o tym, że zarządzanie jest pełnym przeciwieństwem przywództwa. Autor potwierdza ją przy użyciu metafory rzemieślnika (menedżer) i artysty (przywódca). Podczas gdy rolę przywódcy jest *porywanie serc i zarażanie pasją*, wyznaczanie kierunków oraz kreatywność, menedżera odznaczają raczej codzienna rzetelna praca – jako element administrowania, rozwiązywanie konkretnych problemów i wiedza techniczna². W świetle opisywanych elementów przywództwa ważna wydaje się także opisywana przez A. Koźmińskiego dynamika przywództwa, autorsko definiowana jako rozwój kompetencji przywódczych (wrodzonych i nabytych), w tym: samodoskonalenia, kształcenia, szkolenia czy sterowanego rozwoju. Pośród wypowiedzi liderów w tym temacie, choć niespójnych, autor znajduje cechy tożsame dla nich, właściwe, takie jak np.: wrodzone zdolności przywódcze, pochodzenie (środowisko, dom rodzinny, miejscowość), a także świadomość posiadania talentów przywódczych czy samodyscyplina. Przy opisywaniu dynamiki przywództwa pojawia się także zasługująca na uwagę teza, iż *człowiek staje się przywódcą nie przez to co czyni, ale przez to co otrzy-*

² Tamże, s. 91–93.

*muje oraz nie przez to co osiąga, a przez to co przyjmuje*³. Właśnie rozdział dotyczący dynamiki przywództwa wydaje się być najbardziej dopracowany i zsyntezowany.

Końcowe rozdziały książki dotyczą teatru przywództwa i etyki oraz możliwych pułapek. Autor interesująco ukazuje, że w dzisiejszym świecie teatr w przywództwie zyskuje na znaczeniu wskutek rozwoju środków masowego przekazu czy też emocji życia publicznego. W swych rozważaniach A. Koźmiński zwraca także uwagę na wymiar etyczny przywództwa, który przekłada na odpowiedzialność za działania. Badana grupa przywódców odznacza się wrażliwością i silną refleksyjnością w sprawach etyki. Autor słusznie dokonuje tu podziału na różne postawy i zachowania, zwracając uwagę np. na motyw bezwzględności przywódcy, i weryfikuje tezę o konieczności stosowania takiego podejścia dla osiągnięcia sukcesu, rozkładając zagadnienie na czynniki pierwsze. Z opisywanej przez autora części dotyczącej pułapek wyłania się obraz przywódcy jako osoby wyczulonej na możliwość popełnienia błędu i poszukującej sposobów omijania pułapek. Autor ciekawie zidentyfikował cztery kategorie zagrożeń, które nazwał: środowiskowymi, emocjonalnymi, poznawczymi oraz komunikacyjnymi. A. Koźmiński rozważania w tym rozdziale zwięźcza podsumowaniem, iż pułapki–ograniczenia powodują, że pełny potencjał lidera może być wykorzystywany w sposób maksymalny jedynie przez krótki okres, czym przechodzi do formułowania autorskiej teorii ograniczonego przywództwa.

Należy docenić, że autor nie powieli znanych tez na temat przywództwa, a odważnie prezentuje koncepcję autorską, wspartą wieloma tezami pomocniczymi, dotyczącymi np. etyki czy dynamiki przywództwa. To właśnie sformułowanie teorii ograniczonego przywództwa i wskazanie jej miejsca w naukach o zarządzaniu, a także próba podsumowania wniosków wraz ze wskazaniem porad dla osób aspirujących do roli przywódcy stanowi szczególny walor publikacji.

Recenzowana publikacja ma unikalny charakter i prezentuje wysoki poziom merytoryczny. Na uwagę zasługuje staranność przeprowadzania badań, wraz z uczciwym wskazaniem niektórych ich słabości (np. niewielkiej próby badawczej, konieczności przeprowadzenia znacznych uogólnień). Autor książki to profesor o uznanym dorobku naukowym, posiadający także bogate doświadczenia praktyczne w zakresie zarządzania, dzięki czemu publikacja ma kompleksowy charakter, a zagadnienie przywództwa, w wybranym zakresie, zostało przedstawione w zupełnie nowym świetle i w sposób wyczerpujący.

Publikacja, mimo wybrania trudnej metody badawczej indywidualnych wywiadów, jest dziełem spójnym, kompletnym i poddanym przemyślanej koncepcji. Na 258 stronach autor przedstawia cenne informacje dotyczące nowoczesnego rozumienia przywództwa oraz jego ograniczeń. Książka skłania do zastanowienia się i dyskusji

³ Tamże, s. 125.

nad kształtowaniem się roli przywództwa, a także zachęca do wyrabiania nowych, odważnych poglądów na ten temat.

Ze względu na oryginalną formę i wiele cytatów wypowiedzi przywódców, wzbogaconych o anegdoty i metafory, książkę w dużym stopniu można zaliczyć do publikacji pionierskich. O jej wartości stanowią także zalety, takie jak: istotny wymiar praktyczny i pełne oparcie badań o empirię przywództwa, oryginalne oraz przemyślane podejście do metody badawczej czy wymiar praktyczny książki, napisanej przystępnym językiem, a także tabele podsumowujące najważniejsze wnioski.

Mimo spójności dzieła za jego słabość może być odczytane wybranie grupy badawczej jedynie polskich przywódców. Może to narażać autora na zarzut słuszności teorii jedynie w warunkach polskich, zwłaszcza że niebagatelne znaczenie dla przywódców miało dorastanie w warunkach poprzedniego ustroju komunistycznego, a później w turbulentnym okresie kształtowania się gospodarki rynkowej. Z pewnością warte uwagi byłoby przeprowadzenie badania na szerszą skalę, z zaangażowaniem większej grupy respondentów, pochodzących również z zagranicy. Dodatkowo warta dalszej uwagi, choć trudna do badania, może być zasygnalizowana jedynie w książce problematyka „zużywania się” liderów bądź badanie schyłkowych faz przywództwa, ponieważ liderzy, mimo że są świadomi ograniczeń, przekonani są raczej o trwałości swojego przywództwa, nie zastanawiając się nad tym, czy i w jakich warunkach możliwa jest jego utrata. Takie badania byłyby rozwinięciem stworzonej teorii ograniczonego przywództwa i jej naturalną konsekwencją.

Publikacja A. Koźmińskiego pt. *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* może dostarczyć każdej osobie poszukującej drogi do zostania przywódcą cennych narzędzi oraz uświadomić ograniczenia przywództwa, a także podsuwa praktyczne sposoby ich omijania. Polecam lekturę recenzowanej książki, gdyż dzięki niej czytelnik może zapoznać się z przywództwem od strony praktycznej, ujętej w ramy naukowe oraz zapoznać się z oryginalną teorią rozwoju sukcesu przywództwa przez świadomość i zrozumienie jego ograniczeń. W mojej ocenie wysiłki autora powinny być kontynuowane i rozwijane zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w praktyce zarządzania.

Jakub Kerlin

Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego

Marta Juchnowicz

W tym roku na rynku wydawniczym ukazała się monografia Marty Juchnowicz pt. *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, wydana przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Książkę przeczytałem z dużym zainteresowaniem z uwagi na ważność tematu. Problematyka satysfakcji zawodowej pracowników jest

rzadko poruszana w polskiej literaturze, mimo że jest ona kluczowym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zgadzam się z podtytułem książki, że jest to kreator kapitału ludzkiego, bowiem od niej zależy w dużej mierze zaangażowanie pracowników w pracę, co ma istotny wpływ na sposób realizacji przez nich zadań. Należy sobie uświadomić, że pracownik jest wewnętrznym klientem organizacji. Menedżerowie każdej organizacji wiedzą, że należy dbać o satysfakcję klienta zewnętrznego, natomiast niewielu z nich przywiązuje należyłą wagę do zapewnienia satysfakcji z pracy pracowników. Potwierdzają to wyniki pierwszego ogólnopolskiego badania satysfakcji z pracy przeprowadzonego przez firmę Sedlak & Sedlak w 2011 roku¹. Jedna trzecia badanych respondentów jest niezadowolona z pracy, a co czwarty badany twierdził, że nie lubi swojej pracy. Zatem istotna jest znajomość czynników wpływających na satysfakcję zawodową oraz sposób jej badania. Tym zagadnieniem jest poświęcona recenzowana monografia.

Celem monografii jest określenie relacji między poziomem satysfakcji pracowników a wartością kapitału ludzkiego w organizacji². Jest on bardzo ambitny. Moim zdaniem Autorka zrealizowała go w sposób bardzo dobry. Wszystkie treści zawarte w książce są podporządkowane temu celowi.

Autorka w monografii używa jednoznacznych pojęć i terminów, co stanowi dużą jej zaletę, biorąc pod uwagę fakt, że terminologia w naukach o zarządzaniu nie jest spójna. Słusznie odróżnia dwa poziomy satysfakcji, którymi są zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa, ponieważ wynikają one z różnych uwarunkowań. Zgadzam się, że na zadowolenie z pracy wpływają czynniki zewnętrzne, natomiast na satysfakcję zawodową wpływają również czynniki wewnętrzne³.

Satysfakcja pracowników została opisana jako pewna koncepcja, co spowodowało, że zagadnienie to zostało przedstawione w sposób kompleksowy. Ta cecha wyróżnia recenzowaną monografię spośród innych monografii poświęconych problematyce satysfakcji pracowników. W sposób bardzo kompetentny została przedstawiona istota zadowolenia z pracy, a także z satysfakcji zawodowej oraz ich uwarunkowań. Autorka w sposób przekonujący opisała różnicę między zadowoleniem z pracy a satysfakcją zawodową. Słusznie również zakłada, że zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa są szczególnymi postawami pracowników. Autorka poddała też wnikliwej analizie uwarunkowania zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej.

Bardzo interesujący z punktu widzenia naukowego jest rozdział dotyczący ewolucji teoretycznego kontekstu roli zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej pracowników w zarządzaniu. Na szczególne podkreślenie zasługuje sposób przedstawienia zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej w świetle koncepcji kapitału ludzkiego.

1 K. Pawłowska-Salińska, *Polak swojej pracy nie lubi*, „Gazeta Wyborcza”, 17.05.2011.

2 M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014, s. 7.

3 Tamże, s. 13.

W kręgu zainteresowań Autorki są również współczesne przesłanki zainteresowania się problemem satysfakcji zawodowej pracowników. Opisała je z różnych punktów widzenia, a mianowicie: kontraktu psychologicznego, konsekwencji ekonomicznych, zaangażowania organizacyjnego i motywacji. Takie podejście uważam za słuszne i wyczerpujące temat.

Ważną część recenzowanej monografii stanowi scharakteryzowanie metod pomiaru poziomu satysfakcji z pracy. Autorka w bardzo dobry sposób dokonała przeglądu najważniejszych metod wykorzystywanych w praktyce międzynarodowej, opisując ich założenie. Również przedstawiła autorską, oryginalną metodę badania satysfakcji zawodowej. Została ona dokładnie scharakteryzowana, przez co może być wykorzystana przez praktyków gospodarczych. Metodę tę wyróżnia spośród innych metod możliwość kompleksowej diagnozy satysfakcji zawodowej. Metoda ta została zweryfikowana w praktyce wśród pracowników sektora usług.

Ostatni rozdział monografii jest poświęcony problemowi kształtowania zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej w procesie zarządzania. Jest to również rozdział bardzo dobrze opracowany, w którym zostały poruszone najważniejsze zagadnienia. Dotyczą one: rodzaju wykonywanej pracy, tworzenia materialnego i pozamaterialnego środowiska pracy, wpływu sposobu zarządzania kapitałem ludzkim na zadowolenie z pracy i satysfakcję zawodową oraz wynagrodzenia i jego wpływu na zadowolenie z pracy i satysfakcję zawodową.

Autorka w recenzowanej książce dokonała przeglądu bogatej i aktualnej literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, co może stanowić bardzo dobrą podstawę do prowadzenia dalszych rozważań dotyczących satysfakcji zawodowej pracowników. Treści zawarte w monografii znacznie wzbogaciły wiedzę na temat czynników wpływających na zadowolenie z pracy i satysfakcję zawodową.

Książka jest wzbogacona wieloma rysunkami i tabelami, co ułatwia jej studiowanie i przyczynia się do lepszego zrozumienia jej treści.

Z uwagi na zagadnienia teoretyczne poruszane w recenzowanej monografii polecam ją pracownikom naukowym zajmującym się problematyką kapitału ludzkiego w organizacji. Ze względu na opisanie sposobu kształtowania zadowolenia i satysfakcji zawodowej oraz zaproponowanie autorskiego sposobu pomiaru satysfakcji z pracy powinna być ona przedmiotem zainteresowania menedżerów, którzy chcą, aby ich pracownicy osiągnęli satysfakcję z pracy. Uważam, że książka Marty Juchnowicz jest również przydatna dla studentów, przede wszystkim kierunku zarządzanie, ze względu na trafne połączenie zagadnień teoretycznych z praktycznymi.

Przestudiowanie recenzowanej monografii zmusza do refleksji i zachęca czytelników do dalszej pogłębionej analizy tak ważnego zagadnienia, jakim jest satysfakcja pracowników z pracy. Gorąco zachęcam do lektury najnowszej monografii Marty Juchnowicz.

Piotr Wachowiak

*Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji.
Tom I. Model dojrzałości projektowanej organizacji*
*Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji.
Tom II. Model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*

Agnieszka Szpitter

Jak kształtuje się nowe, oryginalne podejście teoretyczno-metodologiczne w naukach zarządzania? – rozważania i uwagi do monografii Agnieszki Szpitter pt. *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom I. Model dojrzałości projektowanej organizacji*¹ oraz pt. *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom II. Model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*².

Okresy przełomów w nauce jako następstwa kryzysowego oglądu, oceny oraz prób racjonalizacji dominujących w określonym okresie rozwoju cywilizacyjnego, społecznych i gospodarczych porządków owocują powstawaniem oryginalnych, mądrych, ale także użytecznych prac naukowych.

Za taką oryginalną, ale też wielce użyteczną pracę naukową uznać należy dwutomową monografię A. Szpitter wydaną na Uniwersytecie Gdańskim.

Przełomy w nauce przejawiają się nie tyle formułowaniem przez środowiska naukowe nowych podejść teoretyczno-metodologicznych bardziej adekwatnie niż to w okresach „panowania” starych paradygmatów opisujących i wyjaśniających rzeczywistość, ile – a to w naukach praktycznych w szczególności (w tym także w naukach o zarządzaniu) – formułowaniem metodologicznych podstaw dla definiowania i rozwiązywania praktycznych problemów stanowiących przedmiot tych nauk.

Zatem studiujący prace Agnieszki Szpitter odnajdą oryginalne i użyteczne metody oraz techniki racjonalizujące procesy zarządzania wiedzą oraz innowacjami, jakże istotne i niezbędne dla praktykujących współcześnie zarządzanie w naszych przedsiębiorstwach przechodzących trudną (określoną dużą złożonością problemów zarządzania) zmianę strategii rozwoju – w kierunku strategii opartych o wiedzę. Ale – co należy z mocą podkreślić – studiujący Jej pracę będą mieli możliwość do przekonania się, iż opracowane przez Autorkę nowe, użyteczne oraz bardzo dobrze oprzyrządowane metodyki oraz techniki zostały zaprojektowane na podstawie oryginalnych, autorskich studiów oraz rozstrzygnięć teoretycznych Agnieszki Szpitter.

¹ A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom I. Model dojrzałości projektowanej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

² A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Tom II. Model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.

Monografie Agnieszki Szpitter zasadnie jest studiować przez wydzielenie w tym opracowaniu 4 platform poznawczych, wzajemnie się uzupełniających, lecz przede wszystkim dobrze oddających wysiłki i rozterki Autorki w dążeniu do opracowania użytecznych metod rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania wobec trudności, jakie kreują współcześnie nam dominujące podejścia dla definiowania, zrozumienia i rozwiązywania tych problemów zarządzania.

Autorka, opracowując (bo taka jest konieczność praktyki zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami) model badawczy umożliwiający „zrozumienie i wyjaśnienie warunków zarządzania wiedzą w rozwoju innowacji produktu”, zmierzyła się z zagadnieniem „zrozumienia i wyjaśnienia czynników, które podczas tworzenia innowacji mogą hamować zarządzanie wiedzą w organizacji przez zespół projektowy w uzyskiwaniu dojrzałości projektowej w wybranych polskich przedsiębiorstwach”, niejako „stanęła przed ścianą” trudności, jakie są następstwem współcześnie dominujących podejść teoretycznych w naukach zarządzania oraz powszechnie stosowanych podejść metodycznych.

Jak bowiem rozwiązywać problemy zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, traktując wiedzę li tylko kognitywistycznie (jako efekt przetwarzania informacji) bez uwzględnienia kreatywnej roli członków zespołów projektowych, współpracujących dla tworzenia nowej wiedzy w procesach innowacyjnych, bez uwzględnienia autopojetycznego³ charakteru wiedzy organizacyjnej w tych przedsiębiorstwach? Jak zatem tworzyć strategię przedsiębiorstw, nie tylko jako zespołu określonych działań i sposobów „dostosowywania się” przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia, bez – co praktyka zarządzania rozwojem współczesnego przedsiębiorstwa bezwzględnie wymusza – traktowania strategii jako kreatywnego, innowacyjnego procesu „stawania się” organizacji jako systemu społecznego w *kreowanym* przez tę organizację jej własnym otoczeniu? Dalej, jak te trudne i złożone zagadnienia współczesnej praktyki zarządzania opisać i rozwiązywać bez koniecznego przededefiniowania miejsca, roli oraz znaczenia jednostek – ludzi działających w współczesnych organizacjach? Jednostek wykorzystujących i kreujących konieczną wiedzę dla trwania i rozwoju organizacji w całokształcie uwarunkowań i czynników kształtujących działania ludzi w organizacjach, w ich kompleksowym, całościowym kontekście, tj. celowych zachowań, koniecznej wiedzy dla tych zachowań, ale też wartości (moralnych i organizacyjnych) dla podejmowania i motywacji tych działań

³ N. Luhmann wprowadził i uzasadnił tezę, iż organizacje jako systemy społeczne wykazują potencjał autopojetyczny, tzn. m.in. charakteryzują się właściwościami samoorganizacyjnego odtwarzania relacji komunikowania się strukturze tych organizacji – jako systemu działań ludzkich. (Zob. Luhmann N. *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii.*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007), a G. von Krogh, J. Roos i K. Slocum rozwinęły myśli Luhmanna, uzasadniając, iż autopojetyczność organizacji przejawia się w dążeniu do odtwarzania relacji kształtujących wiedzę organizacyjną (Zob. G. von Krogh, K. Slocum, J. Roos, *An Essay on Corporate Epistemology*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15).

w organizacji? Jak zatem stwarzać organizacyjne, strukturalne formy współdziałania działających ludzi dla kreowania nowej, innowacyjnej wiedzy w przedsiębiorstwach?

Autorka, zmagając się twórczo z tymi (i innymi) problemami teorii organizacji, podjęła trud sformułowania – niejako od nowa – ontologiczno-epistemologicznych rozstrzygnięć prowadzących do odpowiedzi na pytanie: czym zatem jest współczesna organizacja wobec faktu, iż dominujące rozstrzygnięcia w tym względzie okazują się niewystarczające dla praktyki zarządzania? Autorka opracowała własną koncepcję organizacji – *model tercji organizacji SSL*; efekty Jej pracy w tym obszarze stanowią pierwszą platformę teorii twórczą studiowania Jej prac.

W koncepcji modelu tercji organizacji SSL przyjęto trzy kluczowe elementy, a raczej kluczowe czynniki konstytuujące organizację, tj.: strategię, strukturę oraz działających, poznających ludzi – członków organizacji. Wyróżniki tych trzech kluczowych czynników organizacji (strategii, struktury i ludzi) przejawiają się w charakterystykach, sposobach realizacji oraz koniecznej wiedzy oraz wartości określających działania ludzi – jednostek w organizacji; np. definiując strategię, Autorka pisze (str. 99) iż, „strategia sygnalizuje podstawowe działania i dostarcza informacji potrzebnych do dokonania wyboru pomiędzy alternatywami organizacyjnymi implikującymi nieuchronnie kompromisy”.

Jakże blisko jest Autorce do najbardziej współczesnych koncepcji wyjaśniania systemów społecznych (społeczności, w tym także organizacji) przez uznanie – właśnie – *działań ludzkich* jako pierwotnych i kluczowych bytów konstytuujących te społeczności i organizacje. Jakże blisko jest Autorce do uznania, że „stawanie się” organizacji i jej rozwój jest efektem współdziałania i ścierania się działań ludzkich, których sieci „stanowią” szczególne genotypy organizacji (charakterystyczne zapisy rozwoju organizacji, sposobu formułowania wiedzy organizacyjnej itp.).

Współczesne teorie i koncepcje społeczności, w tym organizacji, są budowane właśnie na tych założeniach ontologicznych: żeby wymienić prace takich wspomnianych autorów jak: N. Luhmann, P. Sztompka⁴, Giddens i inni.

W modelu tercji SSL nietrudno zauważyć wpływ i wykorzystanie współczesnych koncepcji teoretycznych postrzegania organizacji, jako szczególnego, celowo zorganizowanego systemu społecznego, dualnego rozumienia wiedzy organizacyjnej (Luhmann i jego następcy), a także rekomendacji uznających wartości moralne: empatia, współpraca, budowanie zaufania, jako podstawy dla trwania i rozwoju organizacji.

⁴ Więcej w: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002; J. Stachowicz, *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, [w:] *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, pod red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A.A. Voronina, Dom Organizatora, Toruń 2014.

Projektowanie procesu „stawania się” i rozwoju organizacji przez świadome zarządzane przedsięwzięcia – projekty innowacyjne – zgodnie z kryterium harmonizowania (dążenia do spójności tych trzech elementów konstytuujących organizację) to główne metodologiczne założenia formułowanych przez Autorkę metod zarządzania innowacjami – a szerzej metod zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Założenia te posłużyły A. Szpitter do syntezy Jej wyników badań empirycznych.

Rozważania i wysiłki Autorki w procesie tworzenia się nowych podejść teoretyczno-metodologicznych twórczo wpisuje się w nurt wysiłków formułowania nowego paradygmatu w naszych naukach.

Kolejnym, oryginalnym założeniem Autorki co do istoty i złożoności procesów zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach jest uznanie fraktalnej struktury tych procesów, a w ogóle założenie o fraktalnej strukturze społecznych, celowo organizowanych bytów społecznych, jakimi są organizację. W założeniu tym odnajdujemy odniesienia do najbardziej współczesnych teorii próbujących wyjaśnić zjawiska złożoności, a także do zasadnych koncepcji zarządzania innowacjami we współczesnych organizacjach⁵.

Oryginalne, a przede wszystkim zasadne z punktu widzenia założonych celów badawczych są założenia uznające procesy zarządzania innowacjami (szerzej zarządzania wiedzą) w organizacjach jako szczególny typ zarządzania projektami. Autorka zdefiniowała kategorię „wiedza projektowa” jako szczególny typ wiedzy organizacyjnej i opracowała autorski model zarządzania projektami we współczesnych organizacjach, oparty na integracji oraz dynamicznej spójności wszystkich kluczowych składników przedsiębiorstwa tj. struktury, strategii i zachowań ludzi – członków organizacji.

Założenia ontologiczno-epistemologiczne, co do istoty współczesnej organizacji oraz co do istoty i punktów postrzegania, rozumienia oraz badania organizacji, a także racjonalizacji procesów zarządzania wiedzą, stanowią w omawianej pracy oryginalną, ale ponad wszystko zasadną (zarówno ze względu założonych celów badawczych, jak i ze względu na oczekiwania praktyki zarządzania) platformę metodologiczną. Stanowi ona podstawę opracowanych również przez Autorkę metodyk racjonalizujących procesy zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Jest to druga platforma (platforma metodologiczna) dyskusji naukowych oraz propozycji Autorki. Opracowała ona nie tylko model podejścia badawczego zastosowanego w pracy, ale formułując ten model, Autorka zoperacjonalizowała go oryginalnymi technikami badawczymi i projektowymi (*model tercji innowacji projektowej*). Wykorzystane kryterium racjonalności w tym modelu to zapewnienie osiągnięcia tzw. *dojrzałości projektowej* w przedsiębiorstwie – jakże pożądanego, ale trudno osiągalnego stanu koniecznego poziomu umiejętności we współczesnych firmach.

⁵ Patrz więcej: koncepcje i propozycje Nonaki i Takeuchiego w zakresie form współczesnych przedsiębiorstw.

Oprzysiężowanie zarządzania przez lata głównie koncentrowało się na funkcjach spójności – pielęgnacji systemów racjonalizujących rutynowe procesy zarządzania i koncentrujących się na rozwiązywaniu operacyjnych problemów zarządzania. Gdy tymczasem problemy zarządzania projektami – zagadnienia określające rozwój organizacji są współcześnie uświadomione, ale niestety oczekują one na praktyczne instrumentarium ich objaśnienia badania i racjonalnego rozwiązywania. Metodyka opracowana przez Autorkę dostarcza właśnie takiego instrumentarium.

Metodyka opracowana przez Agnieszkę Szpitter jest podporządkowana logice rozwoju organizacji w jej modelu fraktalnym – co zapewnia rozwiązywanie trudności rozumienia i badania organizacji dualnie (zarówno oddolnie, jak i odgórnie) – zarówno jako całości systemu tworzonego z jego komponentów, jak i sieci tych komponentów celowo tworzących określone całości. Jest to metodyka oryginalna, autorska; jest to nie tylko modelowe – wzorcowe ujęcie procesu badania, modelowania i doskonalenia systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, lecz także w pełni zoperacjonalizowane instrumentarium złożone z logicznie zaprojektowanych technik badawczych. Należy sądzić, że instrumentarium to uzyska formę ogólnie dostępnej metodyki – co pozwoli menadżerom, badaczom na stosowanie metod rozwiązywania problemów praktyki współczesnych przedsiębiorstw, metod doskonalszych niż dotychczas dostępne metodyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, a także na stosowanie bardziej racjonalnych metod analizy strategicznej.

Trzecią platformą (badawczą) studiowania monografii Agnieszki Szpitter jest Jej raport z badań empirycznych. Celem tych badań była „diagnoza czynników lub warunków mogących wspierać lub hamować rozwój wiedzy w organizacji przy tworzeniu innowacji produktu (kolekcji) przez zespół projektowy w polskich przedsiębiorstwach branży odzieżowej zajmujących się projektowaniem, wytwarzaniem i sprzedażą odzieży damskiej”. Model badawczy Autorka sformułowała, oczywiście, na podstawach Jej autorskich koncepcji teoretycznych. Badania przedstawiono w branży przemysłów kreatywnych. Podkreślam dobór tych przedsiębiorstw, w których systemy zarządzania wiedzą mogą być stawiane jako wzorce kreujące strategie zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. W ogóle dla tych procesów badawczych Autorka zaprojektowała instrumentarium badawcze, które, jak wcześniej zaznaczono, stanowi użyteczną metodykę diagnostyczną; należałoby życzyć praktykującym zarządzanie, aby to instrumentarium znalazło się rychło w powszechnym zastosowaniu. Podkreślam także oryginalne sposoby syntezy wyników badań – syntez opracowanych w formie rekomendacji (zaleceń określonych działań w ich kompleksowej strukturze: zachowań, wiedzy oraz wartości budujących kulturę innowacyjną – w tym kulturę koniecznego zaufania i współpracy – dla racjonalizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach).

Platforma czwarta studiowania pracy A. Szpitter to dydaktyczna część tej monografii. Bardzo rzadko się zdarza, aby w monografii o celach teoretycznych autorki

zawierali kompleksowe kompendium wiedzy, obejmujące proces ewolucji i rozwoju określonej wiedzy, prezentacje teoretycznych koncepcji oraz opisy metod i technik wykorzystania określonej wiedzy w praktyce. W pracy A. Szpitter studiujący i praktykujący zarządzanie znajdują właśnie takie kompendium wiedzy na tematy: zarządzania wiedzą w organizacji, zarządzania innowacjami w organizacji oraz zarządzania projektami.

Prace Agnieszki Szpitter to oryginalny kwartet – by użyć kategorii Autorki – wzajemnie uzupełniających się platform i harmonijnie rozwijanych platform: oryginalnych koncepcji teoretycznych, metodycznych, badawczych i dydaktycznych, składających się na wkład Autorki w rozwój teorii organizacji i zarządzania, a także na rozwój i doskonalenia metodyki rozwiązywania problemów zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach.

Jan Stachowicz

Informacja o ogólnopolskiej konferencji pt. „Granice zarządzania” zorganizowanej 7–9 maja 2014 r. w Kazimierzu Dolnym

Zakład Zarządzania w Gospodarce Instytutu Zarządzania Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie po raz piąty zorganizował konferencję w Kazimierzu Dolnym – tym razem tematem konferencji były granice zarządzania. Sposobów określania granic organizacji i granic zarządzania jest wiele. Granice zarządzania można rozumieć jako miejsce, gdzie kończy się organizacja, a zaczyna otoczenie, gdzie kończy się współpraca, a zaczyna konkurencja, gdzie kończy się porządek, a zaczyna chaos. Każdy uczony zajmujący się problemem zarządzania może stworzyć własną definicję granic i określić własną perspektywę badawczą.

Po nadesłaniu artykułów do publikacji konferencyjnych organizatorzy zrozumieli, jak ważny i zarazem trudny temat narzucili uczestnikom konferencji. Ze względu na różnorodność podejść do tematu złożoności zarządzania, dążąc do opublikowania w miarę jednorodnych monografii, ponad 100 nadesłanych nam tekstów opublikowaliśmy w czasopiśmie „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” w numerze 135 i 136 oraz w czterech jednotematycznych monografiach, które zostały wydane przez Oficynę Wydawniczą SGH:

- „Granice organizacji” pod red. M. Romanowskiej i J. Cygler,
- „Within and Beyond Boundaries of Management” pod redakcją Z. Dworzeckiego i M. Jarosińskiego,
- „Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim” pod red. P. Wachowiaka i S. Wincha,
- „Granice strukturalnej złożoności organizacji” pod red. A. Sopińskiej i S. Gregorczyka.

W konferencji wzięło udział 165 osób praktycznie ze wszystkich ośrodków akademickich w kraju. Gośćmi honorowymi naszej konferencji byli: prof. dr hab. Zofia Mikołajczyk, prof. dr hab. Stanisław Sudoł, prof. dr hab. Jerzy Rokita oraz prof. dr hab. Bogdan Nogalski.

Podział tematyczny zastosowany przy redagowaniu monografii został też wykorzystany przy organizowaniu czterech sesji plenarnych. Osoby prowadzące sesję były wspierane przez redaktorów poszczególnych monografii. Sesję I, zatytułowaną „Granice zarządzania”, poprowadził prof. dr hab. Rafał Krupski. Wystąpienia: prof. dr hab. Anny Karmańskiej, prof. dr hab. Piotra Grajewskiego, dr Mai Sajdak i prof. dr hab. Andrzeja Kalety pokazały zróżnicowanie poglądów na temat granic zarządzania i związek między granicami zarządzania a takimi wymiarami organizacji jak elastyczność i zwinność. Jedną z prelegentek pokazała problem granic między dyscyplinami nauk o zarządzaniu i rachunkowości. Wystąpienia i dyskusja ujawniły różnice między tradycyjnym a nowoczesnym rozumieniem granic. W tradycyjnym rozumieniu granica oddziela, jest linią demarkacyjną między dwoma bytami, z przekraczaniem granic wiążą się konflikty, walka, konkurencja. W nowoczesnym rozumieniu granice łączą, są wspólnym obszarem zagospodarowywanym przez wiele organizacji, projektów, funkcji czy procesów, a efektem ich istnienia jest generowanie wartości dodanej. Przykładem efektu istnienia granic są korzyści z kooperacji, kooperencji i działania w sieciach. Z nowoczesnego rozumienia granic wynika postulat współdziałania, otwartości, elastycznego dostosowywania się, partnerstwa i zespołowego tworzenia innowacji.

Sesja II, pt. „W granicach i poza granicami zarządzania”, była prowadzona w formie panelu kierowanego przez prof. dr hab. Ewę Bojar. Uczestnikami panelu byli: dr hab. Beata Stępień, dr Tomasz Ingram, dr Przemysław Wołczek, dr hab. Zbigniew Dworzecki i dr hab. Mirosław Jarosiński. Uczestnicy panelu próbowali znaleźć odpowiedź na następujące pytania: Kto określa granice współczesnego zarządzania?, Czy istnieją granice myślenia menedżerskiego?, Czy polskie organizacje potrzebują osób przekraczających granice zarządzania, a jeśli tak, to jakie warunki ku temu tworzą?, Jak wyznaczać granice zarządzania przy zróżnicowanym postrzeganiu związków międzyorganizacyjnych?

Z wystąpień panelistów i dyskutantów wynikało, że granice współczesnego zarządzania w mikroskali określają menedżerowie, właściciele przedsiębiorstw, konsultanci, a w makroskali – legislatorzy, instytucje religijne, normy kulturowe, społeczeństwo. Natomiast granice myślenia menedżerskiego są określane przede wszystkim przez wiedzę, przekonania, poglądy, mentalność menedżerów, ale także przez dostęp do zasobów i czas, którym menedżerowie dysponują. Nie było wątpliwości co do tego, czy polskie organizacje potrzebują osób przekraczających granice zarządzania – takie osoby są potrzebne zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Służą temu m.in. programy zarządzania talentami i kompetencjami menedżerskimi. Trzeba wyznaczać racjonalne granice zarządzania, gdyż są one symbolem ładu i porządku. Takich granic nie powinno się przekraczać. Rodzi się jednak niebezpieczeństwo, że może to stanowić barierę w rozwoju organizacji.

Inspirację do dyskusji w sesji III pt. „Granice zarządzania kapitałem ludzkim” stanowiły wystąpienia prof. dr hab. Zdzisławy Janowskiej i prof. dr hab. Janusza Strużyny. Przewodnią tezę Ich prezentacji było stwierdzenie, że granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim wyznaczają dwie perspektywy badawcze. Pierwsza zakłada, że jednostka podporządkowuje się celom grupy. W tym ujęciu zatrudnieni są traktowani jako zasób wykorzystywany dla potrzeb danej organizacji gospodarczej. Druga perspektywa kładzie nacisk na podmiotowość pracownika, podkreślając znaczenie realizacji jego interesów i celów dla zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W tym przypadku ludzie stają się kapitałem, w który się inwestuje i rozwija. W dyskusji wskazywano na czynniki sprzyjające „przekraczaniu granic” w zarządzaniu. Zaliczono do nich: kulturę organizacyjną, etykę, potrzeby organizacji oraz zmieniające się instrumenty realizacji tradycyjnych funkcji zarządzania. Podkreślano występowanie negatywnych zjawisk w zarządzaniu – z punktu widzenia rozwoju kapitału ludzkiego – w obszarze form zatrudnienia pracowników, migracji, załamaniu etyki pracy, zaufania do kadry zarządzającej. Szans rozwojowych poszukiwano w sferze identyfikacji ryzyka oraz postawach liderów przedsiębiorstw. Konkluzją wystąpień było stwierdzenie, że za przekraczanie granic w zarządzaniu kapitałem ludzkim są także odpowiedzialne uczelnie przekazujące wiedzę i kształtujące postawy przyszłych menedżerów.

Sesja IV pt. „Granice strukturalnej złożoności organizacji” była poświęcona tematyce wyznaczania strukturalnych granic organizacji, ze szczególnym naciskiem na struktury sieciowe i projektowe. Sesję poprowadził dr hab. Jerzy Niemczyk. W ramach sesji swoje wystąpienia miało czterech prelegentów: dr Patrycja Klimas, dr Arkadiusz Kawa, dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska oraz dr Katarzyna Piwowar-Sulej. Powyższe wystąpienia stanowiły przyczynek do ożywionej dyskusji, w której podjęto następujące problemy: określenie istoty stabilności, jej pomiaru i granic w sieciach, identyfikację czynników wpływających na kooperację przedsiębiorstw, problem zawłaszczania wartości w sieciach i autonomii przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach sieci, a także zagadnienie efektywności tradycyjnych narzędzi zarządzania w środowisku sieciowym. Dyskutanci zgodzili się, że istnieją strukturalne granice organizacji, w tym organizacji sieciowych i projektowych. Ich wyznaczenie, mimo że tak trudne, jest niezbędne zarówno z punktu widzenia zarządzania nimi, jak i prowadzenia badań. Dyskutanci uznali też za konieczne wypracowanie wspólnego języka pojęciowego służącego do opisu sieci oraz organizacji projektowej, jako niezbędnego warunku prawidłowego wyznaczania granic tychże organizacji.

Konferencja odbyła się w pięknym Hotelu „Król Kazimierz”, za całość prac związanych z organizacją konferencji odpowiadał Komitet Organizacyjny kierowany przez dr Wioletę Mierzejewską.

Maria Romanowska

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA

Finanse przedsiębiorstwa 2

pod red. Jacka Grzywacza

Książka przedstawia wybrane kluczowe zagadnienia dotyczące finansowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w obecnych, złożonych warunkach gospodarczych. Są to problemy mające duży wpływ na kreowanie stabilnej sytuacji ekonomicznej jednostki i realne możliwości realizowania podstawowych celów, których wspólnym mianownikiem jest wartość rynkowa. W sposób syntetyczny i jednocześnie nader zrozumiały wskazano tu na rozwiązania służące efektywnemu podejmowaniu decyzji finansowych opartych na racjonalnych przesłankach. Jasno również określono wagę zagrożeń występujących w przedsiębiorstwie i skuteczność narzędzi finansowych służących ograniczaniu różnorodnych niebezpieczeństw.

Niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw. Bankructwa, restrukturyzacja, likwidacja

pod red. Pawła Deca

Wiele obecnych niepowodzeń biznesowych w dalszym ciągu tłumaczy się występowaniem kryzysu gospodarczego. Używa się zwrotu, który w najpopularniejszej wyszukiwarce na świecie ma ponad 470 mln odsłon. Można powiedzieć, że słowo „kryzys”, z uwagi na częste używanie i podawanie jako przyczyny niemalże wszelkich porażek firm, straciło swoją pierwotną siłę przekazu (lub jak niektórzy określają – „wytarło się”). Nie ulega wątpliwości, że na działalność przedsiębiorstw negatywnie wpływa spowolnienie czy załamanie gospodarcze. Jednak nie każde niepowodzenie biznesowe jest wynikiem kryzysu gospodarczego. Przeczą temu chociażby sukcesy tych firm, które właśnie w wyjątkowo wydawałoby się niesprzyjających warunkach ekonomicznych potrafiły odnieść sukces. Jeszcze inną grupę przedsiębiorstw stanowią

te, których zła kondycja czy finalne bankructwo są spowodowane błędnymi decyzjami podejmowanymi przez zarządzających. Porażki biznesowe występują od wielu lat i nie są czymś nienaturalnym. Stąd istnieje potrzeba prowadzenia badań i poszukiwania takich narzędzi, które nie tylko są przydatne dla przedsiębiorstw będących w złej kondycji w wyniku kryzysu, lecz także dla tych, których bieżąca sytuacja wynika ze znalezienia się w określonym etapie cyklu życia. Przy czym kluczowym aspektem dla funkcjonowania firm jest opracowywanie i doskonalenie metod pozwalających na prognozowanie zagrożenia bankructwem oraz monitorowanie otoczenia biznesowego. Znakiem dzisiejszych czasów jest bardzo duży problem związany z upadłością podmiotów gospodarczych na świecie oraz skalą jej występowania. Znacznej części przypadków upadłości, przez wczesne ostrzeżenie, można by zapobiec lub umożliwić upadającemu przedsiębiorstwu przeprowadzenie odpowiednich procesów restrukturyzacyjnych.

Niepewność dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstw już od pewnego czasu na stałe została wpisana do katalogu czynników związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Dlatego przedsiębiorcy czy zarządzający firmami nieustannie powinni pozyskiwać wiedzę i doskonalić swoje umiejętności związane zarówno z wczesnym wykrywaniem zagrożeń, przewidywaniem takich problemów (np. przez procesy restrukturyzacyjne), jak i w skrajnych sytuacjach potrafić przeprowadzić proces skutecznej likwidacji firmy.

Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?

Rafał Tarasewicz

Zarządzanie łańcuchami dostaw ma obecnie znaczenie fundamentalne, przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości przedsiębiorstw. Aby jednak odpowiednio zarządzać, niezbędna jest umiejętność adekwatnego pomiaru efektywności tychże łańcuchów. Nie można bowiem skutecznie zarządzać tym, czego nie można zmierzyć. W niniejszej monografii wiele uwagi poświęcono zarówno klasycznym, jak i nowatorskim metodom pomiaru efektywności łańcuchów dostaw, a także ukazano rolę tych metod w poprawie zarządzania łańcuchami dostaw. Wzrost wartości jest wzbogacony przez stworzenie autorskiej koncepcji systemu pomiaru. Niewątpliwą zaletą pracy jest prezentacja i omówienie wyników badania empirycznego na temat metod pomiaru stosowanych w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych w Polsce.

Monografia jest skierowana zarówno do grona akademickiego, jak i praktyków zajmujących się zarządzaniem łańcuchami dostaw. Wnioski płynące z rozważań w niej zawartych powinny pomóc menedżerom w doskonaleniu praktyk związanych z kompleksowym pomiarem efektywności łańcuchów dostaw. Publikacja może także służyć jako pozycja pomocnicza przy nauczaniu wielu przedmiotów z tej dziedziny.

BEZCENNA WIEDZA... TERAZ DO POBRANIA!

Oferta Oficyny Wydawniczej SGH została poszerzona o publikacje do darmowego pobrania. Są to przede wszystkim materiały, które zostały wydrukowane w niewielkich nakładach w formie tradycyjnej książki na potrzeby konferencji albo jako ich podsumowanie, dlatego nigdy nie znalazły się w sprzedaży. W tej kategorii publikacji znajdują się również te, których nakład został już wyczerpany – ale zainteresowani co jakiś czas się o nie upominają.

Publikacje do darmowego pobrania można znaleźć w zakładce PUBLIKACJE DO POBRANIA w księgarni internetowej (www.wydawnictwo.sgh.waw.pl) albo witrynie Oficyny Wydawniczej na serwerze SGH.

NOWOŚCI DO POBRANIA

- *The SATURN Project. The European Standard for Vocational Training in Urban Regeneration*, red. Marek Bryx;
- *Projekt SATURN. Europejskie standardy w kształceniu zawodowym w obszarze rewitalizacji miast*, red. Marek Bryx;
- *Comparative Analysis of Poverty in the EU Member States and Regions*, red. Tomasz Panek, Jan Zwierzchowski;
- Karol Przanowski, *Credit Scoring w erze Big-Data. Techniki modelowania z wykorzystaniem generatora losowych danych portfela Consumer Finance*.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

Tekst powinien być napisany w programie Word w formacie DOC, tekst podstawowy czcionką Times New Roman 12 p., odstęp 1,5 wiersza.

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym – do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych z dziedziny organizacji i zarządzania – do 6 stron.

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

- imię i nazwisko, stopień/tytuł naukowy, afiliacja oraz – do wiadomości redakcji – adres e-mail, telefon, adres do korespondencji.

Tytuł artykułu nie powinien być dłuższy niż 6–8 słów.

Wprowadzenie zawierające wyjaśnienie powodów, dlaczego trzeba było przeprowadzić badania oraz na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Główna część artykułu powinna być podzielona na części (strukturyzacja).

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

Streszczenie w języku polskim (a także angielskim), do 1000 znaków, powinno zawierać:

- uzasadnienie celowości przeprowadzenia badań lub podjęcia dyskusji,
- zarysowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celu,
- określenie sposobu przeprowadzenia postępowania badawczego lub rozwiązania problemu teoretycznego,
- syntetyczną prezentację wyników.

Słowa kluczowe w języku polskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – por. streszczenie w języku polskim.

Słowa kluczowe w języku angielskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

PRZYPISY

Przypisy bezpośrednio w tekście w formacie: [liczba wskazująca do jakiej pozycji z bibliografii następuje odwołanie, numer strony].

Spis bibliografii alfabetycznie: nazwisko autora, inicjał imienia (kropka, przecinek) i pierwsza litera drugiego imienia (kropka), tytuł pozycji kursywą (przecinek), wydawca (przecinek), miejsce i rok wydania (przecinek). W cudzysłowie pisze się, zgodnie z normą, tylko tytuł czasopisma, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

TABELE I RYSUNKI

Prosimy o sporządzanie rysunków w stosowanych programach graficznych, np. CorelDraw, Illustrator, Excel, ewentualnie Word. Należy je zapisać w postaci wektorowej z możliwością nanoszenia poprawek.

Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

Materiały prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem,
że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.
Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137-5466