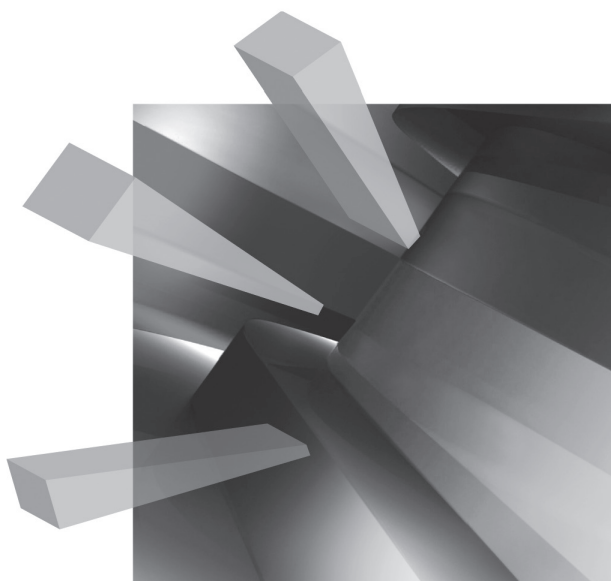


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych)	9
Renata Brajer-Marczak: Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych	19
Tomasz Brzozowski: Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej	29
Anna Chojnacka-Komorowska: Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa	40
Barbara Chomańska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)	49
Małgorzata Gajewska: Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”)	59
Piotr Karwacki: Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw	68
Grzegorz Krzos: Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim	79
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych	92
Paweł Skowron: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji	103
Łukasz Szczypiński: Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw	117

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interests of managers in companies (results of empirical studies)	18
Renata Brajer-Marczak: Process approach in organizations – the results of empirical research	28
Tomasz Brzozowski: The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company	39

Anna Chojnacka-Komorowska: Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
Barbara Chomątowska: Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
Malgorzata Gajewska: Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
Piotr Karwacki: The concept of controlling in the practice of companies	78
Grzegorz Krzos: Interorganizational aspects of European project management	91
Anna Marciszewska: Process-based approach in EU project scheduling.....	102
Pawel Skowron: Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
Lukasz Szczypiński: Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INTERESY KIEROWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE (WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH)

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych realizowanych w polskiej praktyce gospodarczej, a dotyczących interesów kluczowej grupy interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, czyli pracobiorców pełniących funkcje kierownicze z uwzględnieniem menedżerów najwyższego, średniego i operacyjnego szczebla zarządzania. Zbiorcze zestawienie owych wyników pozwoliło rozpoznać hierarchię artykułowanych interesów i stopień ich realizacji w określonych warunkach funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Badaniami z wykorzystaniem wywiadu skategoryzowanego objęto 166 kierowników różnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Wyniki wykazały zbieżność najważniejszych interesów oraz stosunkowo wysoki stopień ich zaspokojenia w tej grupie zatrudnionych.

Słowa kluczowe: interesariusze wewnętrzni, interesy kierownicze, menedżer, oczekiwania.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jest systemem o wzajemnych interakcjach z otoczeniem, a jego trwanie i rozwój zależy od szerokiego grona interesariuszy (*stakeholders*). Mając na uwadze interesariuszy, czyli wywierających wpływ na przedsiębiorstwo lub będących pod wpływem podejmowanych przez nie działań [Joker, Foster 2002, s. 188], należy pamiętać, że są oni motywowani interesem własnym, zorientowani na realizację swych partykularnych korzyści. Zważywszy, że kategoria interesu łączy się z siłą sprawczą bądź przyczyną decydującą o zachowaniach jednostek i grup społecznych, do istotnych zadań menedżerów należy równoważenie korzyści różnych podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i kształtowaniem dobrych relacji z nimi [Bukowska 2006, s. 48]. Szczególne znaczenie z perspektywy przedsiębiorstwa mają interesariusze pierwszego stopnia, czyli osoby fizyczne i prawne powiązane z przedsiębiorstwem siecią formalnych kontaktów lub porozumień. Do tego grona zalicza się interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, wśród których można wyodrębnić – choć nie zawsze na zasadzie rozłączności – reprezentujące najczęściej odmienne interesy i wpływające na kształt celów społeczno-ekonomicznych grupy, tj. właścicieli, nieposiadających praw własności menedżerów oraz pracowników niepełniących funkcji kierowniczych.

Zainteresowanie badawcze i ranga zagadnienia skłoniły autorów niniejszego opracowania do zaprezentowania badań empirycznych¹ dotyczących oczekiwań wąskiej grupy substancjujących interesariuszy przedsiębiorstwa, jakimi są menedżerowie funkcjonujący na różnych stopniach hierarchii organizacyjnej. Na tym tle celem opracowania stało się rozpoznanie hierarchii interesów kierowników jako pracobiorców oraz stopnia realizacji tychże interesów w określonych warunkach funkcjonowania badanych przedsiębiorstw.

Badaniami z wykorzystaniem wywiadu skategoryzowanego objęto 166 kierowników różnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Reprezentanci najwyższego szczebla zarządzania (członkowie zarządu) stanowili 42% badanych kierowników, 47% to kierownicy szczebla średniego, a 11% najniższego. Wśród respondentów-kierowników większość stanowili mężczyźni (69%).

W grupie badanych 71% było zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, 8% na czas określony, pozostali zaś w większości prowadzili własną działalność gospodarczą. Większość (73%) legitymowała się wykształceniem wyższym, a 27% co najmniej średnim. Ankietowani o stażu pracy powyżej 15 lat w danym przedsiębiorstwie stanowili 20% pracowników omawianej grupy, w przedziale między szóstym a piętnastym rokiem pracy lokowało się 52% respondentów, a poniżej 5 lat – 28%. W opinii ankietowanych sytuacja ekonomiczna badanych przedsiębiorstw określana była jako przeciętna albo korzystna i tylko w 6% z nich jako zła. Podkreślić należy, iż wskazane badania przeprowadzono w latach 2010-2011 w przedsiębiorstwach o zróżnicowanych formach prawno-organizacyjnych, większości małych i średnich, jeśli brać pod uwagę liczbę zatrudnionych. W puli badawczej przeważały przedsiębiorstwa z kapitałem polskim.

2. Interesy naczelnego kierownictwa – status pracodawcy i pracobiorcy

Menedżerowie jako interesariusze muszą równoważyć oczekiwania własne z oczekiwaniami przedstawicieli innych grup pozostających w relacjach z przedsiębiorstwem [por. Stoner i in. 2001, s. 106-107]. Przedstawiciele naczelnego kierownictwa, formułując misje i cele strategiczne, wyznaczając kierunki i mechanizmy rozwoju przedsiębiorstwa, stają się powiernikami właścicieli zobowiązującymi się do działania w ich najlepiej pojętym interesie [Rybak 2004, s. 44]. Skłania do tego nie tylko fakt wyboru, nadzór i ocena ze strony właścicieli, ale i wynikające z tego oczekiwania utrzymania stanowiska, rozwoju kariery zawodowej, a także wzrostu dochodów.

¹ Prezentowane tu wyniki stanowią część szerszych badań realizowanych w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N115 134434.

Przy ustalaniu swoich oczekiwań dotyczących przedsiębiorstwa kierownictwo naczelne musi wziąć pod uwagę swoją rolę wynikającą z art. 3 Kodeksu pracy, zgodnie z którym „pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeśli zatrudniają one pracowników”. W świetle tej regulacji ustawowej członkowie zarządu wspólnie z właścicielami stanowią grupę pracodawców.

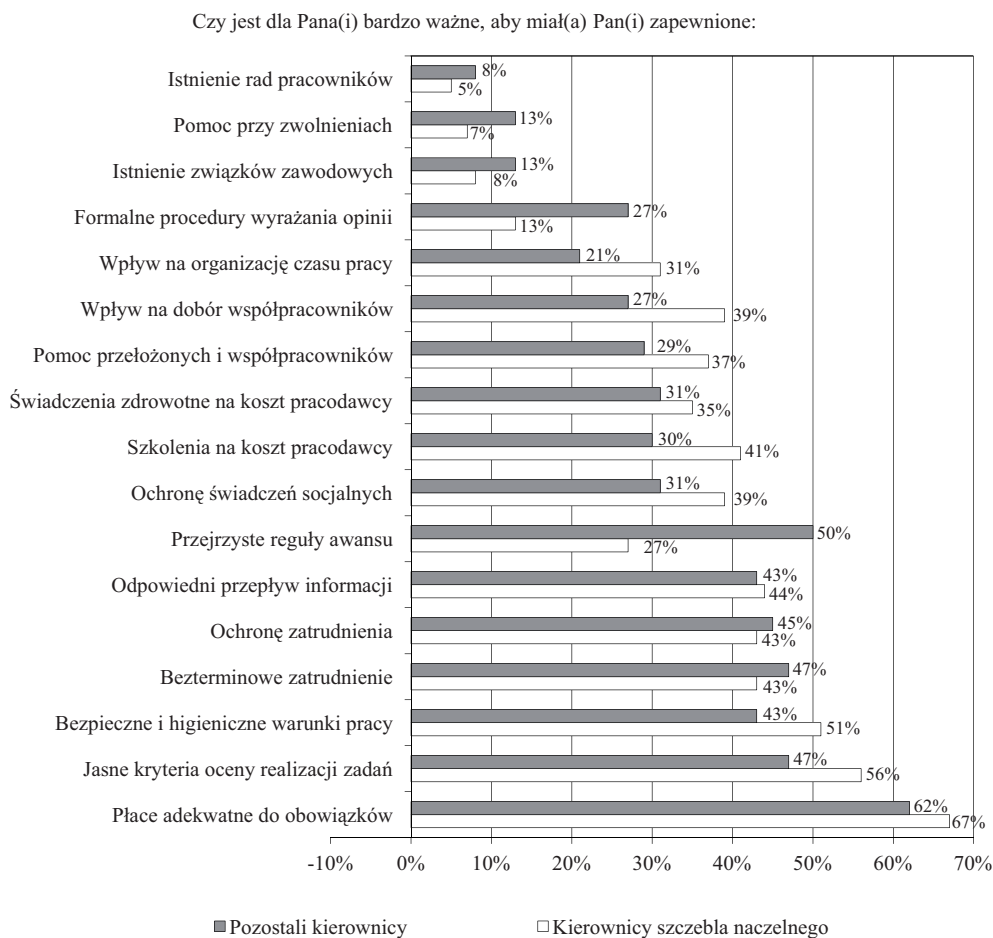
Połączenie statusu pracodawcy ze świadczeniem pracy w charakterze pracownika najemnego (pracobiorcy) tworzy swoistą dychotomię celów i interesów. Z jednej strony ukierunkowane oczekiwanie między innymi wysokich zarobków, bezpieczeństwa zatrudnienia, dostępu do kursów i szkoleń (możliwości rozwoju i awansu), odpowiedniego poziomu świadczeń socjalnych, a z drugiej np.: maksymalizacji zysku, wzrostu wartości firmy, a szerzej odpowiedzialność za dochodowość i trwałość przedsiębiorstwa często uniemożliwiająca zapewnienie pracownikom należnych im praw czy też spełnienie oczekiwań wynikających z kontraktu psychologicznego.

3. Artkułowane interesy kierowników jako pracobiorców i ich respektowanie

Badania ankietowe dotyczące interesów kierowniczych w przedsiębiorstwach prowadzono głównie przy wykorzystaniu kwestionariusza pytań zamkniętych z sugerowaną kafeterią odpowiedzi. Badania te miały charakter anonimowy i poufny. Zaprezentowany na rysunku 1 zestaw 17 interesów jest efektem studiów literaturowych [Juchnowicz 2010; Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 198-200; Pietroń-Pyszczyk 2009, s. 50-57] oraz weryfikujących sugestii zebranych w trakcie badań pilotażowych. Z wcześniejszych rozważań wynika, że znajduje uzasadnienie przedstawienie interesów pracowniczych naczelnego kierownictwa na tle kierowników niższych szczebli zarządzania.

Dla przedstawicieli kadry kierowniczej najwyższego szczebla podstawowe znaczenie, z perspektywy partykularnych oczekiwań pracobiorcy, ma płaca adekwatna do obowiązków (67% wskazań), a w dalszej kolejności jasne kryteria oceny realizacji zadań (56%) oraz kwestia zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (51%). Natomiast w zdecydowanie mniejszym stopniu zaznacza się ich zainteresowanie powoływaniem związków zawodowych (8%), pomocą przy zwolnieniach (7%), istnieniem rad pracowników (5%). Zwraca uwagę niska ranga, jaką respondenci tej grupy nadają instytucjonalnym formom partycypacji pracowniczej, co jednak w przypadku menedżerów tego szczebla można uznać za zjawisko względnie wytłumaczalne.

Identyfikując hierarchię interesów w grupie kierowników niższych szczebli zarządzania, na rysunku 1 ujęto ich łącznie. Mając to na uwadze, należy zatem wskazać, że dla analizowanych kierowników średniego szczebla najistotniejsze są płace



Rys. 1. Rozkład interesów kierowniczych

Źródło: [Gableta, Bodak 2011a, s. 96].

adekwatne do obowiązków (62%), a w dalszej kolejności, ze zbliżoną liczbą wskazań, ochrona zatrudnienia (55%), bezpieczne i higieniczne warunki pracy (52%) oraz bezterminowe zatrudnienie (51%). W hierarchii oczekiwań, poza priorytetowym znaczeniem płacy, eksponuje się więc kwestię bezpieczeństwa i poczucia stabilności zatrudnienia. W tej grupie zatrudnionych wyraźnie zaznacza się lęk przed utratą miejsca pracy, o czym świadczyć może najwyższy wśród ogółu kierowników odsetek wskazań (20%) na interes określany jako pomoc przy zwolnieniach.

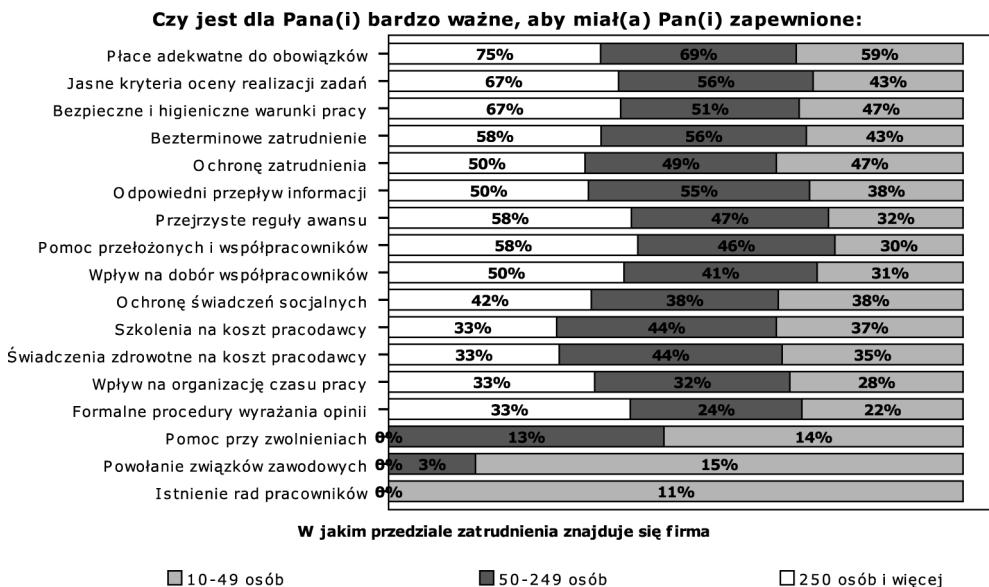
Kierownicy najniższego szczebla, w przeciwieństwie do swoich zwierzchników, nie widzą potrzeby pomocy przy zwolnieniach. W większym stopniu są ukierunkowani na karierę, niż obawiają się utraty pracy.

Cechą charakterystyczną pracobiorców kierowników wszystkich szczebli jest deprecjonowanie roli związków zawodowych i rad pracowników, a więc pośrednich form udziału pracowników w procesach decyzyjnych. Ich użyteczność w procesie zarządzania oceniana jest zwykle bardzo krytycznie, co więcej – wskazuje się nawet na destrukcyjne działania tych instytucji.

Interesy kierowników jako pracobiorców koncentrują się zatem wokół zestawu pięciu-sześciu kluczowych dla nich kwestii. Priorytetowe znaczenie nadaje się odpowiedniej płacy, a w dalszej kolejności różnej konfiguracji oczekiwań związanych z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, gwarancjami i jakością zatrudnienia, jasnymi kryteriami oceny zadań, przejrzystością reguł awansu.

Jak pokazano na rysunkach 2-6, takie kryteria, jak: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych), wykształcenie, staż pracy, płeć i wiek kierowników, nie wpływają w znaczącym stopniu na zróżnicowanie interesów wskazywanych najczęściej jako bardzo ważne. Jednakże szczegółowa analiza wyników badań dowodzi, iż takie różnice istnieją.

W przedsiębiorstwach dużych – w przeciwieństwie do małych i średnich – kierownicy przykładają większą wagę do kwestii bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (zob. rys. 2).

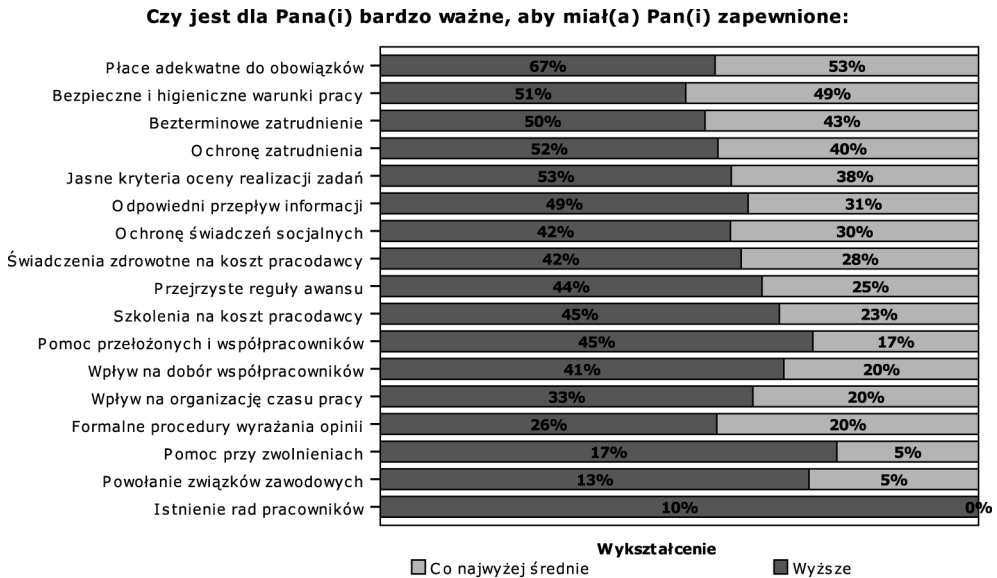


Rys. 2. Hierarchia interesów kierowników z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: [Gableta, Bodak 2011b, s. 350].

Z rysunku 3 wynika, że kwestie bhp mają większe znaczenie dla respondentów z wykształceniem wyższym niż dla osób legitymujących się wykształceniem

co najwyżej średnim. Równocześnie ci ostatni – mając na uwadze odsetek wskazań – są w większym stopniu zainteresowani na przykład wsparciem ze strony przełożonych/współpracowników, możliwościami wpływu na dobór członków zespołu oraz uczestnictwem w szkoleniach finansowanych przez pracodawcę.



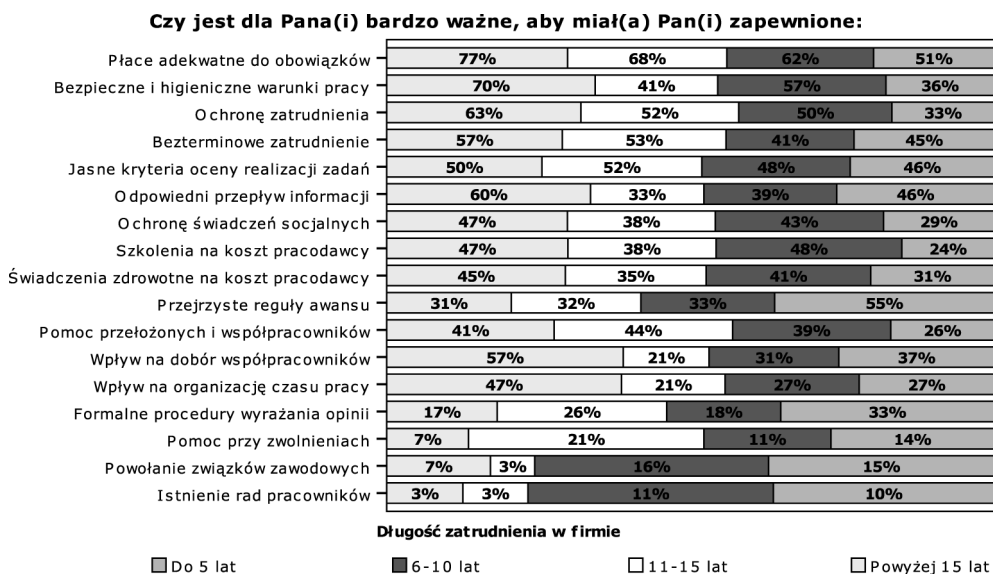
Rys. 3. Hierarchia interesów kierowników z uwzględnieniem wykształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych na rysunku 4, dla kierowników o krótkim (do 5 lat) stażu pracy największe znaczenie mają przejrzyste reguły awansu, czego tak nie eksponują respondenci o dłuższym stażu. W miarę wydłużania się okresu zatrudnienia na znaczeniu zyskują natomiast oczekiwania związane z szeroko rozumianą stabilizacją, co znalazło odzwierciedlenie w relatywnie wysokich wskazaniach nie tylko na płacę, ale i interesy związane z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia.

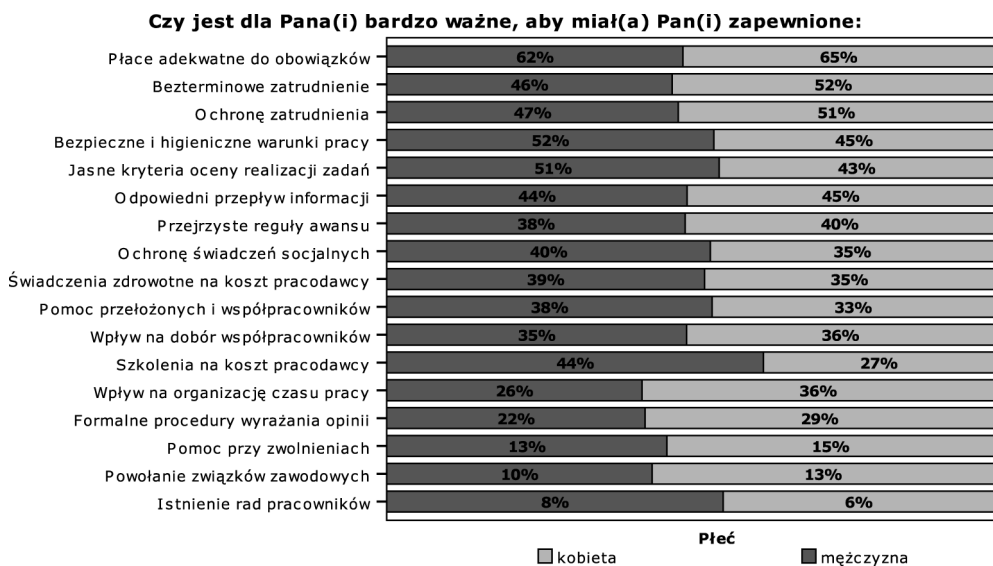
Uwzględniając perspektywę płci respondentów (rys. 5), można dostrzec, że mężczyźni większą rangę przypisują bezpieczeństwu i higienie pracy, natomiast kobiety bardziej cenią sobie pewność i stałość zatrudnienia. Największa rozbieżność – mierzona odsetkiem wskazań respondentów – uwidacznia się w oczekiwaniach dotyczących szkoleń na koszt pracodawcy, którymi w zdecydowanie większym stopniu zainteresowani są kierownicy mężczyźni.

Symptomatyczne odstępstwo od priorytetu płacy oraz kwestii bezpiecznych i higienicznych warunków pracy odnotowano w przypadku kryterium wieku zatrudnionych (rys. 6), a zwłaszcza osób poniżej 30. roku życia, dla których najważniejszymi interesami są jasne kryteria oceny realizacji zadań i przejrzyste reguły awansu.



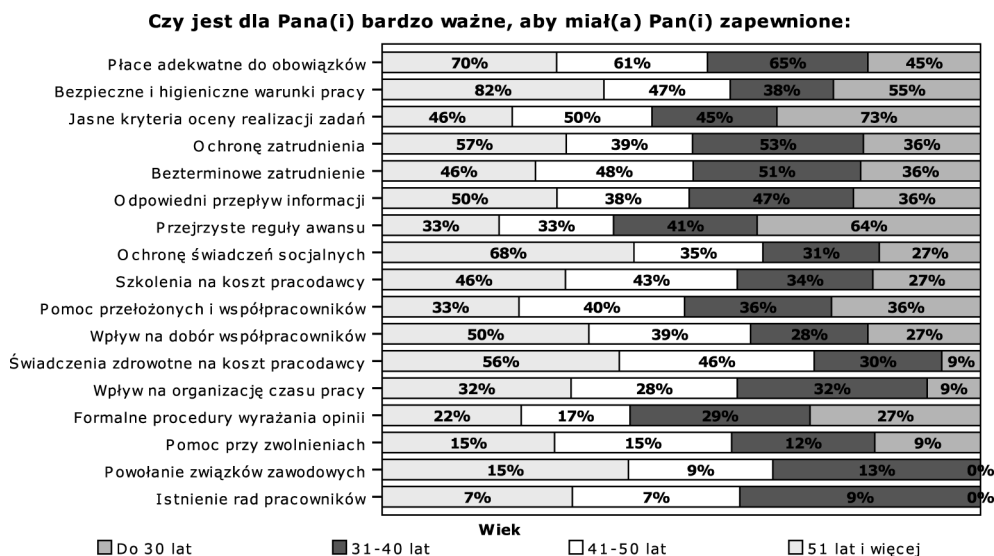
Rys. 4. Hierarchia interesów kierowników z uwzględnieniem stażu pracy w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.



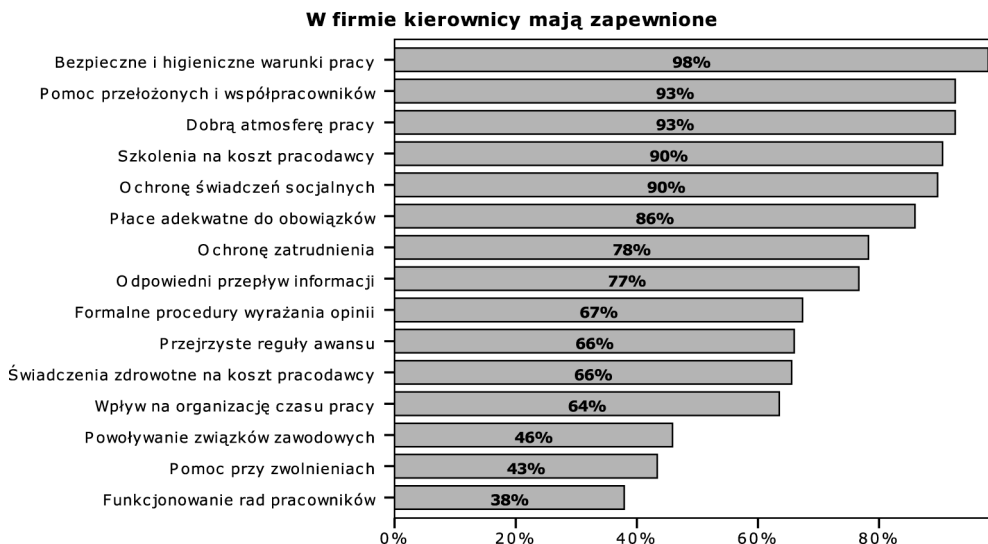
Rys. 5. Hierarchia interesów kierowników z uwzględnieniem płci

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Hierarchia interesów kierowników z uwzględnieniem wieku

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Respektowanie przez przedsiębiorstwo interesów kierowników w ocenie respondentów kierowników

Źródło: opracowanie własne.

Jest zrozumiałe, że odzwierciedleniem rzeczywistego podejścia przedsiębiorstwa do respektowania interesów pracowniczych są opinie samych zainteresowanych, co przedstawiono na rysunku 7.

Do najbardziej satysfakcjonujących, spełniających oczekiwania respondentów-kierowników, należą działania przedsiębiorstw na rzecz bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (98%), tworzenia dobrej atmosfery pracy (93%), pomocy przełożonym i współpracownikom (93%), aktywności szkoleniowej (90%), jak również ochrony świadczeń socjalnych (90%). Na kolejnym miejscu w tym zestawieniu znalazła się, najistotniejsza z perspektywy hierarchii interesów pracowniczych, kwestia realizacji funkcji motywacyjnej poprzez płace (86%).

Ogólnie rzecz ujmując, badania dowodzą, iż kierownicy wykazują aprobatę dla działań przedsiębiorstw w sferze realizacji ich interesów.

4. Zakończenie

Zbiorcze zestawienie wyników badań w przedsiębiorstwach wskazuje, iż hierarchię najważniejszych interesów pracobiorców tworzą w przypadku kierownictwa kwestie związane z: płacami, bhp, kryteriami oceny realizacji zadań, ochroną zatrudnienia, bezterminowym zatrudnieniem, odpowiednim przepływem informacji. Nie różnicuje ich w sposób zasadniczy wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych, wykształcenie, staż pracy ani płeć.

Wśród interesów pracowniczych o stosunkowo najmniejszym znaczeniu, z perspektywy wskazań kierowników, znajdują się oczekiwania związane z pomocą pracodawcy przy zwolnieniach, ale przede wszystkim z istnieniem instytucji i organów przedstawicielstwa pracowniczego w postaci związków zawodowych i rad pracowników. W przypadku grupy kierowniczej zastanawiać może wysoka ranga ich oczekiwań związanych z tworzeniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz ochrona zatrudnienia, albowiem w dość powszechnej opinii tego rodzaju interesy powinny dotyczyć przede wszystkim pracowników sfery wykonawczej. Odczucia respondentów kierowników dotyczące rzeczywistego respektowania ich interesów jako pracowników wskazują, iż zasadniczo są one realizowane, choć nie zawsze w zgodzie z listą deklarowanych przez nich priorytetów.

Literatura

- Bukowska U., *Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 711, Kraków 2006.
- Gableta M., Bodak A., *Respektowanie interesów pracowniczych w procesie budowania sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/2, Sopot 2011a.
- Gableta M., Bodak A., *Warunki uwzględniania interesów pracobiorców w polskiej praktyce gospodarczej (prezentacja wyników badań empirycznych)*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011b.

- Joker J., Foster D., *Stakeholders excellence. Framing the evolution and complexity of stakeholder perspective of the firm*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” December 2002, No 9(4).
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pietroń-Pyszczek A., *Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

INTERESTS OF MANAGERS IN COMPANIES (RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES)

Summary: The article presents the results of empirical studies of Polish business practices as applied to the evaluation of interests of a key group of internal company stakeholders, namely the representatives of the managerial cadres, including chief, middle and operational management level. The overall results allow for the identification of the fundamental hierarchy of articulated interests and their satisfaction under specific operational conditions and determinants of companies under study. The research study employed the method of structured interview and involved 166 representatives of various management level in companies operating in Lower Silesia Voivodeship. The results showed high level of similarity and a fairly high degree of interest satisfaction in respect to fundamental interests of the group of employees under study.

Keywords: internal stakeholders, management interests, manager, expectations.