

ELŻBIETA URBANOWSKA-SOJKIN**Katedra Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu****SPOŁECZNY WYMIAR RYZYKA – ZWIĄZKI MIĘDZY
KAPITAŁEM SPOŁECZNYM PRZEDSIĘBIORSTWA
I JEGO SPRAWNOŚCIĄ STRATEGICZNĄ**Opiniodawca: **prof. dr hab. Jan Lichtarski**

W pracach badawczych nie brak poszukiwania czynników sprawności przedsiębiorstwa. W mniejszym zakresie ze względu na brak informacji o przyszłości i dynamiczny charakter zmian badania dotyczą sprawności strategicznej przedsiębiorstw. Opracowanie wychodzi naprzeciw oczekiwaniom dotyczącym identyfikacji czynników powodzenia w osiąganiu określonego poziomu sprawności strategicznej przez przedsiębiorstwa. Jako przedmiot badań obrano wewnętrzne czynniki sprawności strategicznej. Dotyczą one znaczenia kultury organizacyjnej „ryzyka” rozpatrywanej jako źródło kapitału społecznego. Uwzględniono kapitał społeczny, którego źródłem są postawy, zachowania, relacje kierownictwa i pracowników oraz przywództwo strategów. Podstawą sprawdzenia hipotezy o wpływie kapitału społecznego na sprawność strategiczną są reprezentatywne badania przedsiębiorstw.

1. Wprowadzenie

Podjmując problematykę ryzyka w zarządzaniu strategicznym nie sposób nie rozważyć różnych wymiarów, które tworzą jego naturę. Jednym z nich jest wymiar społeczny. Wiąże się on ze społeczno-gospodarczym charakterem przedsiębiorstwa, który jest konsekwencją udziału w nim ludzi, dzięki którym realizowana jest działalność gospodarcza i powstają określone wyniki. Kadre przedsiębiorstwa można charakteryzować poprzez wykorzystanie różnych cech. Wiedza, postawy, zachowania, motywy działania pracowników współtworzą z innymi czynnikami potencjał sprawności przedsiębiorstwa. W opracowaniu przyjęto, że tym co może ograniczać niepowodzenie w realizacji celów jest kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Zamiarem badawczym było ustalenie roli i związków elementów kapitału społecznego ze sprawnością strategiczną przedsiębiorstw.

Opracowanie powstało w rezultacie analizy ustaleń teoretycznych i empirycznych zawartych w literaturze i na podstawie własnych badań wykonanych w ramach projektu NCN Nr 115 319838¹.

2. Społeczny przedmiot ryzyka

Ryzyko jest nieodłączną częścią działań gospodarczych. Z tego powodu jest przedmiotem poznania, identyfikacji, ograniczania i antycypowania negatywnych skutków dla podmiotów gospodarczych. Podstawowymi problemami, które są przedmiotem zainteresowania naukowców i praktyków, są istota oraz źródła ryzyka, obszary jego „występowania”, prawdopodobieństwo zagrożenia oraz rodzaje ryzyka [19; 20; 30]. Powstały liczne sposoby definiowania ryzyka i określania jego rodzajów. Wyróżniane rodzaje ryzyka przedstawiają „krajobraz” ryzyka przedsiębiorstwa, również ryzyka związanego z zachowaniem pracowników.

Wąskie rozumienie roli człowieka w przedsiębiorstwie dotyczy wypełniania zadań pracownicy – wykonawcy wynikających z podjętych kontraktów. Szerokie, holistyczne rozumienie roli człowieka w przedsiębiorstwie wymaga ujęcia obejmującego zarówno jego potrzeby fizyczne, jak i duchowe. Te pierwsze sprawiają, że każdy człowiek jawi się jako podmiot reprezentujący potrzeby podstawowe związane z jego bytem fizycznym (potrzeby i wartości egzystencjalne), te drugie inspirują do tzw. potrzeb wyższego rzędu. Indywidualne zachowania ludzi w zakładzie pracy, pozostają pod wpływem wielu czynników określających hierarchię i strukturę potrzeb oraz sposobów ich zaspokajania. Wynikają one nie tylko z indywidualnych cech człowieka, ale także z relacji jakie nawiązuje. Są one skutkiem przynależności człowieka nie tylko do środowiska zawodowego, ale również do różnych grup związanych ze środowiskiem rodzinnym, gronem przyjaciół, środowiskiem edukacyjnym i miejscem zamieszkania [Maslow 1954 za:18; 16; 1; 13; 25; 3]. Nie bez znaczenia są odczuwane przez człowieka konflikty wartości – wewnętrzne, interpersonalne i międzygrupowe (Bunge 1989, za [14]).

Role zawodowe człowieka są związane z tymi pozazawodowymi, a związki między nimi w praktyce mają charakter współdziałania, przyczynowo-skutkowych, niekiedy rekursywnych. Te zawodowe zaś, wobec zmian wynikających z postępu technologicznego, technicznego, organizacyjnego, ekonomicznego i społecznego, dotyczą w coraz większym stopniu wykonywania zadań związanych z podmiotami otoczenia i wchodzenia z nimi w relacje bezpośrednie, w szczególności z tymi, którzy przesądzają o kondycji i bycie

¹ W opracowaniu nie podejmuje się rozważań związanych z ryzykiem procesu podejmowania decyzji strategicznych, ich wdrażania i realizacji. Są one omawiane m.in. w monografii E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

przedsiębiorstwa, czyli z klientami, dostawcami, konkurentami, właścicielami i innymi interesariuszami.

Bogactwo i różnorodność potrzeb związanych z zawodowymi i pozazawodowymi rolami człowieka, wyznaczają potencjał ryzyka z nimi związanego, ryzyka wynikającego z tego, że postawy i zachowania ludzi mogą być różne od oczekiwanych przez zainteresowane podmioty. W szczególności mogą być różne od tych oczekiwanych przez pracodawców, partnerów gospodarczych, współpracowników. Takie ujęcie przedmiotu zainteresowania odwołuje się do indywidualnych postaw i zachowania każdego z pracowników przedsiębiorstwa ale współtworzonych (w różnym zakresie i z różną siłą) przez relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Wspomniany mechanizm „opisuje” proces indukowania indywidualnego zachowania człowieka i jego postawy przez potrzeby, ich hierarchię, motywy i środowisko społeczne. Istotne jest to, że między tymi oczekiwanymi i rzeczywistymi postawami i zachowaniem ludzi związanymi z wykonywaniem obowiązków zachodzi rozbieżność skutkująca sprawnością zarządzania i sprawnością strategiczną przedsiębiorstwa.

Doniosła rola ludzi w przedsiębiorstwach jest przyczyną znaczenia roli kapitału ludzkiego, ale także indukowanych potencjałem ludzi, kapitału społecznego i organizacyjnego.

Dalsze rozważania, wobec niezwykle licznych, różnorodnych propozycji w literaturze są budowane na podstawie przyjętych w tym opracowaniu zakresów znaczeniowych. W opracowaniu przyjęto, że przez kapitał ludzki rozumie się wiedzę, umiejętności i zdolności osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie [3]. Według teorii zasobowej [5] zasoby ludzkie, to potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Teoria kapitału ludzkiego przekonuje, że pracownicy ucieleśniają pewien zasób umiejętności, wiedzy, relacji, które mogą być wynajmowane przez pracodawców [22]. Do potwierdzonych należy hipoteza, że im więcej pracownicy mają możliwości przekształcania wiedzy w nowe kompetencje, tym w większym stopniu przyczynią się do powodzenia przedsiębiorstwa. To oznacza, że ryzyko związane ze stopniem spełnienia oczekiwań dotyczących zachowania i postaw przez pracowników jest nieodłącznym elementem kierowania ludźmi.

Traktowanie przedsiębiorstwa jako „zaplanowanego działania” wynika z przekonania o możliwości zapewnienia i dostosowania wszystkich zasobów do realizacji zadań i „panowania nad nimi”. W odniesieniu do zasobów ludzkich to nie jest takie oczywiste. Kolektywne traktowanie zbiorowości ludzkich celów i bytów utrwala moc podziału na grupy interesu z określonymi kosztami wejścia i stwarza oczywiste zagrożenia związane z motywami działania i motywowaniem [7, s. 16-17]. Zwłaszcza, że wspomniany postęp techniczny, a szerzej industrializacja doprowadziła do zmiany struktury zatrudnienia i namnażania zawodów wykonywanych z bezpośrednim udziałem środków technicznych. One sprawiły, że kontakty między ludźmi są zdecydowanie ograniczone, a dyscyplina

sprawowana przez systemy techniczne ogranicza nadto ich poszukiwanie jako skutków automatyzacji, ale także nadużyć w zakresie funkcji kierowniczej [7, s. 127-140]. Równocześnie ewolucyjnie następują zmiany związane z odejściem od normatywizmu i akceptacji postaw oraz zachowania człowieka przez grupy, na rzecz artykulacji i oczekiwania realizowania własnych potrzeb, także tych dotyczących bliskich relacji międzyludzkich [27]. Ma to oczywiste konsekwencje dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, w którym konflikt między indywidualistycznym podejściem a celami przedsiębiorstwa każda ze stron chce rozegrać (bieżąco i w perspektywie strategicznej) dla siebie najlepiej. Konieczne jest zatem pozyskanie tkwiącej w przedsiębiorstwie „energii”. Niekiedy oznacza to celowe stwarzanie zagrożeń wewnątrz przedsiębiorstwa – choćby współzawodniczenia, innym razem antycypowania wszelkich zagrożeń związanych z potencjałem ludzkim. Dotyczyć one mogą oprócz wspomnianych motywów, zachowania, postaw, także efektów pracy. Bywa jednak i tak, że powodzenie pracowników i przedsiębiorstwa, pozytywnie z różnych punktów widzenia oceniane może stanowić barierę dla kreatywnej energii. Dotyczy to w szczególności zapału do innowacji. Szerzej także akceptacji i implementacji orientacji przedsiębiorczej, której elementem jest podejmowanie ryzyka [9].

Rozważanie, w kontekście ryzyka, jedynie kapitału ludzkiego jest znakomitym ograniczeniem. Na uwagę zasługuje nadto wyróżniany w literaturze tzw. kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Jego wartość opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu jednostek, które dzięki nim mogą osiągać więcej korzyści (z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia). Kapitał społeczny definiowany jest głównie wg koncepcji socjologicznej (zresztą niejednorodnej) i politologicznej, w mniejszym zakresie wg koncepcji antropologicznej oraz ekonomicznej. Wśród definicji wyróżnia się tzw. twarde – strukturalne, podkreślające role, funkcje, powiązania w sieciach społecznych (Coleman), miękkie – poznawcze koncentrujące się na wartościach, zaufaniu i podzielanych normach (Putnam), i co nieuniknione, koncepcje mieszane. Kapitał społeczny jest definiowany przez Armstronga jako „zgromadzona w organizacji i przepływająca przez nią wiedza, której źródłem są sieci relacji wewnątrz firmy i poza nią [3; s. 323-324] natomiast przez Putnama jako relacje, powiązania, normy odwzajemniania się, wzajemna wiarygodność i zaufanie, które umożliwiają uczestnikom bardziej efektywnie razem działać, aby osiągnąć wspólne cele. Więzi oparte na dobrowolności, głównie horyzontalne, nieformalne mają większe znaczenie aniżeli te sformalizowane [Putnam 1995; Putnam 1996 za: 8]. Spontaniczna współpraca jest możliwa i łatwiejsza dzięki kapitałowi społecznemu. Parafrazując można powiedzieć, że kapitał społeczny nie może być wprowadzony mocą dokumentów formalizujących, ale nie można go też „kupić”. Powstaje w rzeczywistości społeczno-gospodarczej pracowników, mocą ich wiedzy, doświadczeń, cech charakteru, skłonności do

współpracy i wymiany. Stanowi, przez relacje i normy, fenomen społeczny, przez sieci – struktury nieformalne, fenomen strukturalny. Relacje nie mają charakteru jedynie wewnętrznych. Za sprawą dynamicznego rozwoju w układach z partnerami w otoczeniu dotyczą kontaktów międzyorganizacyjnych. Z tego powodu w strukturze kapitału intelektualnego rozważa się jego udział w roli elementu składowego. Wielu praktyków proponuje prostą, trzelementową strukturę kapitału intelektualnego, wyodrębniając kapitał ludzki, kapitał związany z rynkiem (klientami) i kapitał strukturalny [28; 12]. Kapitał społeczny obejmuje relacje z podmiotami otoczenia (kapitał relacyjny zwany również zewnętrznym kapitałem społecznym), a także relacje wewnętrzne związane z rolami organizacyjnymi i zawodowymi pracowników (wewnętrzny kapitał społeczny). W takim ujęciu stricte dotyczy tego, co powstaje dzięki woli, kwalifikacjom, umiejętnościom ludzi przedsiębiorstwa i przede wszystkim zaufania, a dotyczy wzajemnych relacji współdziałania. Zaufanie jest tym czynnikiem, od którego zależą relacje między partnerami pracy i współdziałania z partnerami spoza przedsiębiorstwa, jest czynnikiem który ogranicza konflikt wartości i interesów ludzi w przedsiębiorstwie. Wątpliwości co do zasadności rozpatrywania kapitału społecznego versus zaufanie w odniesieniu do działalności gospodarczej były niejednokrotnie przedmiotem polemiki, ale są znikome wobec przekonania o potrzebie podejmowania rozważań dotyczących elementów kapitału społecznego w przedsiębiorstwie [4].

W kontekście kapitału społecznego istotnego znaczenia nabiera kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Niejednoznaczne interpretacje kapitału społecznego i innych rodzajów kapitału nawiązujących do niematerialnych czynników sukcesu przedsiębiorstwa implikują dylematy związane ze wskazaniem związków z kulturą organizacyjną. Przyjmując, że kultura organizacyjna (wg Scheina) to normy, wartości, artefakty i podstawowe założenia kulturowe [26], traktuje się ją jako zbiór środków wykorzystywanych do wyzwalania postaw i zachowań ludzi w przedsiębiorstwie. Szczególnie wartości, czyli wspólne przekonania współokreślają procesy przedsiębiorstwa, a więc i relacje wewnątrzorganizacyjne oraz z podmiotami zewnętrznymi nadając im cechy społecznej wymiany różnych rodzajów wiedzy, ale także innych zasobów. Normy określają standardy zachowania względem różnych podmiotów i przedmiotów odniesienia i czynią w szczególnym wypadku relacje społeczne (zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne) źródłem przewagi konkurencyjnej. Integrująca funkcja kultury organizacyjnej sprawia, że oczekiwane sposoby zachowania i postawy ludzi oraz budowane relacje są podstawą tworzenia zaangażowania w pracy i wymiany wiedzy. Oznacza to silny kontekst kulturowy zaangażowania kadry w realizację celów przedsiębiorstwa [7] i związane z nim ryzyko. Wg zapisów na bazie historycznych i współczesnych badań są dowody zachodzenia związku kauzalnego między kulturą organizacyjną, a sukcesem przedsiębiorstw [3, s. 38-39; 17; 26; 10; 11; 9]. To jednocześnie oznacza,

że powstaje wiele pytań dotyczących roli ryzyka związanego z wymiarem społecznym przedsiębiorstwa, a w szczególności wyrażonego w kulturze organizacyjnej. Decyzje dotyczące kultury organizacyjnej mają strategiczne znaczenie ze względu na kontekst indukowania, nie do przecenienia, postaw, zachowań, motywów i działań kadry przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki i kapitał społeczny (wewnętrzny i zewnętrzny) to potencjalne źródła wartości dla klienta, wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa i wartości przedsiębiorstwa. Jest możliwe, że kapitał ludzki i społeczny na skutek oddziaływania różnych czynników będzie kształtował się dramatycznie, różnie od uprzednio oczekiwanego, warunkującego osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

W dużym uproszczeniu w przedmiotowym zakresie można wyróżnić dwa rodzaje ryzyka: ryzyko związane z poziomem inteligencji i umiejętności warunkujących uczenie się i tworzenie relacji, zdolności do przedsiębiorczości i zdolności do dokonywania zmian we współdziałaniu z innymi, do wprowadzania innowacji i prowadzenia działań kreatywnych oraz ryzyko związane ze zgromadzoną w przedsiębiorstwie wiedzą i dzieleniem się nią w relacjach wewnątrzorganizacyjnych i zewnątrzorganizacyjnych. Zagrożeniem dla przedsiębiorstwa w kontekście realizacji celów są przykładowo ludzie o niewystarczającym potencjale indywidualnym i społecznym, o ograniczonych relacjach społecznych, nie akceptujący zmian i nie reprezentujący gotowości do zmian, stwarzający opór (ryzyko postaw i zachowań oportunistycznych). Zagrożeniem jest ortodoksyjne przekonanie o racjonalnym zachowaniu wobec wpływu na logikę myślenia i działania, również oczekiwań, emocji, norm formułowanych w przedsiębiorstwie i szerzej norm społecznych [2]. Pozytywnie na pracowników wpływa inspirowanie pracowników przez przywódców do samodzielnego twórczego rozwiązywania problemów, wiarygodność przywódców i zgodność ich działania z oczekiwaniami pracowników. Przykłady wskazują na możliwość wyrażenia czynników ryzyka związanych ze społecznym wymiarem przedsiębiorstwa, przez kulturę organizacyjną. Z definicji kultura organizacyjna zawiera wszystkie elementy określające możliwość, ale i ryzyko generowania przez przedsiębiorstwa wartości dla klienta, dla inwestorów i przedsiębiorstwa z cech intelektualnych ludzi, ich umiejętności zawodowych, i społecznych.

3. Społeczne wymiary kultury ryzyka

Uznanie kultury organizacyjnej jako ekstraktu (esencji) wymiaru społecznego przedsiębiorstwa jest uproszczeniem, które broni się, zważywszy na jej funkcje w zarządzaniu i na znaczenie jakie się kulturze przypisuje. Kulturowy aspekt w teorii zarządzania ma wytwarzać wg Baumana poczucie wspólnoty dzięki, którym pracownicy utożsamiają się z przedsiębiorstwem, z wszystkimi tego konsekwencjami wynikającymi z negatywnych skutków bezosobowości [6].

Parafrazując Baumana można kulturę organizacyjną określić mianem interwencyjnej, co w istocie oznacza, że sztuczny porządek, czyli składniki kultury organizacyjnej „interwenują” w prawdopodobieństwo zdarzeń i zachowania ludzi. Współczesne warunki funkcjonowania skłaniają do rozważenia szczególnego rodzaju kultury organizacyjnej, takiej która powinna zapewnić sprostanie przez przedsiębiorstwa konsekwencjom dynamicznego rozwoju otoczenia.

Kulturę organizacyjną, która mogłaby w dynamicznych i złożonych warunkach otoczenia poprzez wartości, normy, artefakty i założenia wyzwolić potencjał tkwiący w ludziach i namnażać kapitał ludzki oraz społeczny określono mianem „kultury ryzyka.” W modelowaniu potencjalnych cech kultury „ryzyka” zostały uwzględnione te, które mogą stanowić o szybkim reagowaniu na zmiany w otoczeniu, po to, aby te zmiany wykorzystywać lub antycypować, poprzez postawy i zachowania kadry przedsiębiorstwa. Uwzględnione w badaniach elementy kultury, według dotychczasowych doświadczeń innych badaczy, wywołują efekt identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, efekt internalizacji celów, efekt integracji oraz synergii i stwarzają warunki do kreatywności, innowacyjności i współdziałania [29; 30]. Nadto, określają rolę i znaczenie relacji ludzkich: wewnętrznych i zewnętrznych. Wskazują również pośrednio na przesłanki i podstawy tworzenia relacji (Bauman, Sztompka). Podstawowe znaczenie dla tworzenia kapitału społecznego ma zdolność kadry przedsiębiorstwa do tworzenia owych relacji. Pierwotnymi źródłami relacji, oprócz kultury organizacyjnej, jest sposób zorganizowania się przedsiębiorstwa, i system komunikacji.

Operacjonalizacji poddano dziesięć wymiarów kultury „ryzyka” dotyczących: stosunku kadry kierowniczej do podejmowania ryzykownych decyzji i działań, orientacji strategów w wyborach strategicznych, postaw strategów względem ryzyka, cech psychospołecznych strategów i kadry kierowniczej, orientacji na otoczenie i relacji z podmiotami otoczenia, percepcji otoczenia, elastyczności względem zmian w otoczeniu, postaw strategów i kadry kierowniczej względem imperatywu zmian elementów kultury organizacyjnej, cech informacji dla potrzeb wspomagania procesów decyzyjnych, cech informacji zwrotnej dotyczących działań przedsiębiorstwa w otoczeniu i jej wykorzystania w procesach decyzyjnych [29], które są „nośnikami” kapitału społecznego. W tym opracowaniu przedmiotem zainteresowania są jedynie te (weryfikowane w badaniach²) cechy kultury organizacyjnej, które ujmują stricte wymiar społeczny. Zastosowana metoda głównych składowych ograniczyła

² Bazę badań empirycznych stanowiły przedsiębiorstwa zidentyfikowane w doborze losowym warstwowym na podstawie bazy Kompas Poland, zatrudniające powyżej 49 osób. Badaniami objęto 270 przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono przy pomocy kwestionariusza ankietowego adresowanego do kadry kierowniczej podejmującej decyzje strategiczne.

zbiór zmiennych empirycznych odnoszących się do „społecznych cech kultury” (9) do dwóch zmiennych ukrytych (tabela 1).

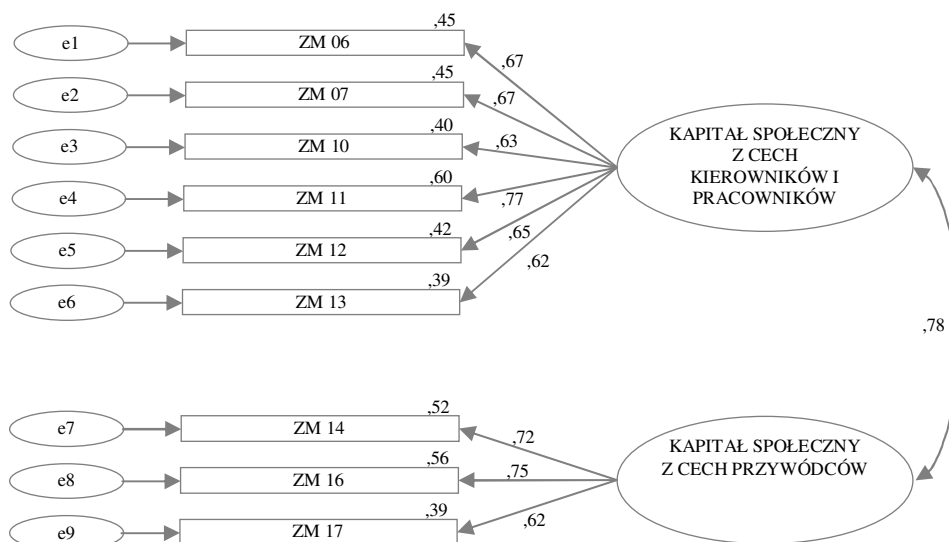
Tabela 1. Społeczne składowe kultury organizacyjnej ryzyka

Składowe w zakresie kultury ryzyka:	Ładunki
Kapitał społeczny z cech kierowników i pracowników	
→ kierownicy-zachęcają pracowników do swobody i inicjatyw w decydowaniu i w działaniu (ZM 06)	,821
→ proinnowacyjna i przedsiębiorcza postawa pracowników jest wsparciem kierownictwa (ZM 07)	,756
→ kierownicy inspirują pracowników do podejmowania innowacyjnych działań zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa (ZM 10)	,518
→ dominującymi cechami kadry przedsiębiorstwa są energia i przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka (ZM 11)	,535
→ kadra jest zorientowana na zdobywanie nowych zasobów, wprowadzanie nowatorskich rozwiązań i poszukiwanie możliwości rozwojowych (ZM 12)	,597
→ pracownicy preferują samodzielnie podejmowanie ryzyka, innowacyjność i oryginalność (ZM 13)	,533
Kapitał społeczny z cech przywódcy	
→ poszukiwanie i podejmowanie innowacyjnych działań przez kadre kierowniczą jest sposobem na uzyskanie sprawności (ZM 14)	,543
→ strateg przedsiębiorstwa jest twórczym wizjonerem motywującym do szukania innowacji produktowych, produkcyjnych, organizacyjnych i rynkowych (ZM 16)	,753
→ przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka (ZM 17)	,612

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza składowa ujmuje potencjał kapitału społecznego wynikający z cech kultury organizacyjnej zorientowanej na kadre kierowniczą i pracowników przedsiębiorstwa (przedsiębiorczość, innowacyjność, podejmowanie ryzyka), druga z kolei ujmuje potencjał kapitału społecznego związany z cechami przywódców (strategów) dotyczących projektowania przyszłości przedsiębiorstwa, postawy innowacyjnej wobec produktów, rynków i sposobów działania

Skonstruowany w oparciu o wyniki analizy czynnikowej model pomiarowy kapitału społecznego w przedsiębiorstwie wskazał na istnienie silnej, pozytywnej, statystycznie istotnej korelacji pomiędzy składową pierwszą ujmującą kapitał społeczny związany z cechami kierowników i pracowników oraz składową drugą ujmującą kapitał społeczny związany z cechami przywódców w przedsiębiorstwach (rys. 1). Wskaźniki dobroci dopasowania modelu do danych kształtowały się na satysfakcjonującym poziomie.



Miary dobroci dopasowania modelu:
 $\chi^2(26)=68,457$; RMSEA=.086; PCLOSE=.009; CFI=.656; BCC=108,276

Rys. 1. Kapitał społeczny – model pomiarowy
Źródło: opracowanie własne.

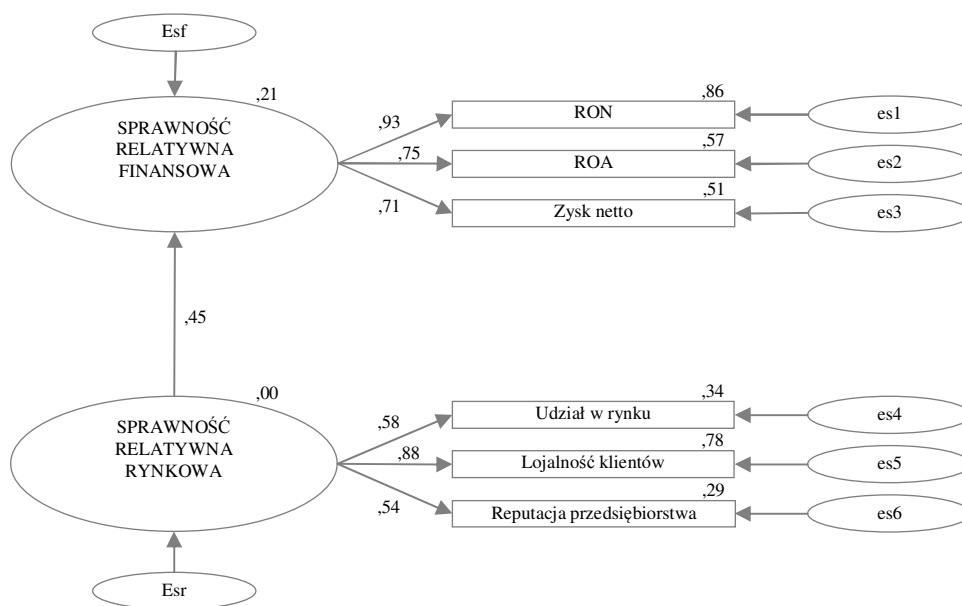
4. Społeczny wymiar kultury ryzyka i sprawność przedsiębiorstwa

Zastosowanie modelowania strukturalnego miało na celu zweryfikowanie sformułowanej a priori hipotezy na gruncie teorii zasobowej (wynik syntezy wiedzy teoretycznej oraz doświadczeń) dotyczącej związków między sprawnością strategiczną przedsiębiorstwa a wewnętrznym kapitałem społecznym [27, s. 15-19]³.

Sprawność przedsiębiorstwa należy do pojęć różnie interpretowanych przez badaczy, zazwyczaj przyjmują oni założenia dotyczące jego istoty. Pojęcie

³ Modelowanie strukturalne jest zbiorem technik służących do testowania związków między zmiennymi obserwowalnymi oraz /lub zmiennymi latentnymi. Praktyka stosowania wymaga określenia przez badacza związków przyczynowych zachodzących między zmiennymi obserwowalnymi. Z założenia nie stanowi podstawy eksploracji zmiennych empirycznych dla ustalenia modelu a służy potwierdzaniu modelu. Posługuje się charakterystyczną dla wykresów ścieżkowych identyfikacją zmiennych empirycznych, zmiennych latentnych i związków między nimi (kierunkowe i bezkierunkowe), siły regresji i wielkości reszt [21, s. 1-99]. W realizacji grantu wykorzystano program SPSS Amos w wersji 18.

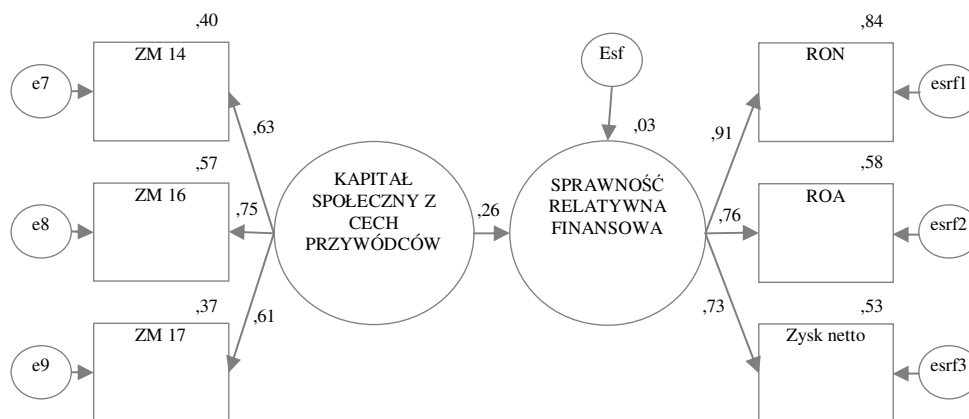
sprawności przedsiębiorstwa zbudowano na gruncie prakseologicznej teorii organizacji. Dla potrzeb badawczych przyjęto założenia, że zostanie opisana modelem pomiarowym (rys. 2), w którym występują dwie zmienne ukryte: relatywna sprawność finansowa przedsiębiorstwa w ostatnich 3 latach (mierzona poprzez 3 wskaźniki – rentowność obrotu netto, rentowność aktywów i zysk netto) oraz relatywna sprawność rynkowa przedsiębiorstwa w ostatnich 3 latach (mierzona na podstawie 3 wskaźników – udziału w rynku, lojalności klientów i reputacji przedsiębiorstwa). Ponadto przyjęto założenie, że sprawność rynkowa wpływa na sprawność finansową przedsiębiorstwa. Skonstruowany model uwzględniający powyższe spełnia wszystkie założenia odnośnie satysfakcjonującego stopnia dopasowania do danych empirycznych – co oznacza, że bardzo dobrze wyjaśnia istotę zjawiska ($CFI=0,972$), posiada także zdolność prognostyczną ($RMSEA=0,84$; $PCLOSE=0,093$). Zmienne opisane były na 5-stopniowej skali Likerta, mierzącej deklarowane przez menedżerów wyniki ich przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów.



Miary dobroci dopasowania modelu:
 $\chi^2(8)=20,494$; $RMSEA=,084$; $PCLOSE=,093$; $CFI=,972$; $BCC=47,353$

Rys. 2. Model pomiarowy sprawności przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części opracowania zamieszczono model weryfikujący zależność pomiędzy kapitałem społecznym przedsiębiorstwa, a sprawnością przedsiębiorstwa. W modelowaniu strukturalnym wykorzystano metodę ADF.⁴



Miary dobroci dopasowania modelu:
 $\chi^2(8)=11,313$; RMSEA=.043; PCLOSE=.516; CFI=.975; BCC=38,171

Rys. 3. Model najlepiej dopasowany do danych
Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym modelu, najlepiej dopasowanym do danych (rys. 3) wszystkie zależności są statystycznie istotne, wszystkie miary dobroci dopasowania modelu do danych na dobrym poziomie. Kapitał społeczny powstały z cech przywódców wpływa na sprawność finansową. Siła związku regresyjnego między kapitałem społecznym budowanym na bazie cech kierowników nie jest wysoka i wynosi 0,26. Nie została potwierdzona zależność kapitału społecznego (z cech przywódców) ze sprawnością rynkową.

Podstawowym wnioskiem wynikającym z analizy modelu strukturalnego jest potwierdzenie hipotezy o istnieniu zależności pomiędzy kapitałem społecznym a sprawnością przedsiębiorstwa. Kapitał społeczny wpływa pozytywnie na sprawność przedsiębiorstwa, co oznacza, że wraz z jego wzrostem rośnie sprawność finansowa. Zdecydowanie większy wpływ na sprawność strategiczną przedsiębiorstwa, przy przyjętych założeniach, ma kapitał tworzony z cech, zachowania i postaw przywódców. Oznacza to, że dowodzona również w innych badaniach rola przywódców w zarządzaniu została potwierdzona w omawianym przypadku.

⁴ Interpretacja miar dobroci dopasowania modeli – wskaźnik χ^2/df – max. 2,00; wskaźnik RMSEA – max. 0,10; wskaźnik PCLOSE – min. 0,05; wskaźnik CFI < 0,90; 1,00>.

Podjęte próby zweryfikowania hipotezy o wpływie kapitału społecznego rozważanego w założony sposób (wynikający z cech przywódców i wynikający z cech kierowników i pracowników) potwierdzają zasadność upatrywania jego wpływu na sprawność przedsiębiorstwa określoną jako sprawność finansową.

5. Podsumowanie

Rozważania podjęte w opracowaniu należą do tych skoncentrowanych na poszukiwaniu źródeł sprawności strategicznej przedsiębiorstw. Przedmiotem zainteresowania uczyniono wybrane elementy kapitału społecznego. Pozytywnie została zweryfikowana hipoteza o wpływie kapitału społecznego na sprawność strategiczną, w zakresie sprawności finansowej przedsiębiorstwa. Praktyka badawcza dowiodła konieczności porządkowania pojęć w przedmiotowym zakresie mając na uwadze interdyscyplinarność przedmiotu zainteresowania.

Literatura

- [1] **Alderfer C.P.:** Existence, Relatedness, and Growth, Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, 1972.
- [2] **Ariely D.:** Potęga irracjonalności. Ukryte siły które wpływają na nasze decyzje, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2008.
- [3] **Armstrong M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydanie 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [4] **Arrow K.J.:** Observation on Social Capital, [w:] **P. Dasgupta, I. Serageldin** (red.), Social Capital: A Multifaceted Perspective, The World Bank, Washington DC 2000
- [5] **Barney J.B.:** Firm resources and sustained competitive advantage, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1, 1991.
- [6] **Bauman Z., May T.:** Socjologia, Zysk I S-ka Wydawnictwo sj., Poznań 2004.
- [7] **Biernacka M.:** Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego ja, Wydawnictwo Scholar 2010.
- [8] **Borowik R., Borowik B.:** Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wzmagającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną, „Prakseologia”, Nr 143/2003.
- [9] **Bratnicki M., Gabryś B.J.:** Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji, [w:] Źródła sukcesu organizacji, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Nr 4/2, Sopot 2011.
- [10] **Dobija D.:** Rachunkowość zasobów ludzkich w: Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr, 2003.
- [11] **Dobija D.:** Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004.
- [12] **Edvinsson L., Malone M.S.:** Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001.
- [13] **Erez M., Zidon I.:** Effect of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty to Performance, "Journal of Applied Psychology" [JAP] 69-78, 1984.

- [14] **Gasparski W.:** Konflikt interesów jako kwestia etyczna biznesu (i nie tylko), „Prakseologia”, Nr 143/2003.
- [15] **Gleissner W.:** Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Controlling, Unternehmensstrategie und werterorientierten Mangement, 2 Auflage, Vahlen Verlag Wiesbaden 2011.
- [16] **Herzberg F., Mausner B. & Syndermann B.B.:** Motivation to Work, New York, Wiley, 157p, 1959.
- [17] **Hinterhuber H.:** Strategische Unternehmungsführung, T. 1, Strategische Denken, T.2 Strategisches Handels, Walter deGruyer Verlag, Berlin 2004.
- [18] **Huitt W.:** Maslow's Hierarchy of Needs. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University, Valdosta 2004.
- [19] **Kaczmarek T.:** Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Difin, Warszawa 2010.
- [20] **Kaczmarek T., Ćwiek G.:** Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Business Continuity management, Difin, Warszawa 2009.
- [21] **Konarski R.:** Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka, WN PWN, Warszawa 2008.
- [22] **Pocztowski A.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie- Procesy – Metody, PWE, Warszawa 2008.
- [23] **Pogonowska B.:** (red.) Elementy etyki gospodarki rynkowej, PWE, Warszawa 2004.
- [24] **Putnam R.D.:** Bowling Alone: America's Declining Social Capital, “Journal of Democracy” [Internet]; 6(1):65-78, 2005.
- [25] **Robertson, I.T., Smith, M. Cooper D.:** Motivation Strategies, Theory and Practice London, IPD, 1992.
- [26] **Stafflage E.:** Unternehmungskultur als erfolgscheidender Faktor. Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden, Merges & Acquisitions, DUV, Fachverlag, Wiesbaden 2005.
- [27] **Słota K., Strużyna J.:** Intellectual Kapital and Spirytuality Introdoktion, To The Future Researches, “Argumenta Oeconomica”, 2(23)2009.
- [28] **Sveiby K.:** The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets". Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- [29] **Urbanowska-Sojkin E.:** Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach, PWE, Warszawa 2013.
- [30] **Winter P.:** Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, EUL Verlag, Koln 2007.

THE SOCIAL DIMENSION OF RISK. THE RELATIONSHIP BETWEEN A COMPANY'S SOCIAL CAPITAL AND ITS STRATEGIC EFFECTIVENESS

Summary

The research concerning factors influencing companies' effectiveness is rather vast. Due to lack of knowledge about the future and the dynamic pattern

of changes, there is less research on the strategic effectiveness of companies. The present article aims at identifying success factors, in particular, the inner factors of strategic effectiveness. They are related to the importance of the organizational culture of risk, perceived as the source of social capital. The social capital based on the attitudes, the behaviour, the relationship between the employer and the employees, as well as the strategic leadership has been taken into account. The research confirming the hypothesis about the social capital's influence on strategic effectiveness was based on a representative sample of companies.