

Magdalena Majowska, Mariusz Bratnicki,  
Janusz Strużyna

## Strategiczna perspektywa przedsiębiorczości organizacyjnej i polityk wynagrodzeń

W artykule skupiono uwagę na kwestii polityk wynagrodzeń postrzeganych przez pryzmat przedsiębiorczości. Bazując na liczbie szans i kompetencji jako kluczowych czynnikach, rozróżniono cztery typy strategii, za pomocą których organizacje osiągają przedsiębiorcze cele. Wyodrębniono dziewięć wymiarów strategii przedsiębiorczości i scharakteryzowano relacje między politykami wynagrodzeń a strategiami przedsiębiorczości. W rezultacie przeanalizowano zależność pomiędzy politykami wynagrodzeń, charakterystyką organizacji i jej otoczeniem.

### Wstęp

Zarówno teoria, jak i praktyka sugerują, iż we współczesnym otoczeniu przedsiębiorczość jest niezbędna dla przetrwania organizacji oraz jej rozwoju. Dotychczasowe badania wskazują, iż orientacja ta ma decydujące znaczenie dla efektywności organizacji [Dess, Lumpkin 2005]. Przedsiębiorczość organizacyjna znajduje odzwierciedlenie w pożądanym zachowaniu przedsiębiorczych, których relatywna skuteczność uzależniona jest i od strategii, i samej organizacji. Jednakże niewiele teoretycznych opracowań szczegółowo opisuje, w jaki sposób przedsiębiorczość może przyczynić się do poprawy funkcjonowania organizacji i jej rozwoju. A zatem, z punktu widzenia przedsiębiorczości, wyłania się istotna potrzeba rozwoju konkretnej strategii wspierającej działania przedsiębiorcze.

Artykuł ten nawiązuje do problematyki efektywnego kształtowania strategii przedsiębiorczości. Mimo, iż niektórzy badacze [np. Shane 2003] skupiają uwagę na kwestii strategii przedsiębiorczości (odnoszącej się do działań skierowanych na uzyskiwanie korzyści z wykorzystywania szans), jest to zagadnienie, któremu w literaturze poświęca się stosunkowo niewiele uwagi. Autorzy tego artykułu nie natrafili na opracowania poruszające kwestie strategii w kontekście przedsiębiorczości organizacyjnej – strategii, która uwzględnia zarówno proaktywne kształtowanie otoczenia (wyrażone przez liczbę szans),

jak i rozwój organizacji (wyrażony przez liczbę kompetencji). Tymczasem powodzenie w tworzeniu bogactwa organizacji ma swoje podłoże w odpowiednim tworzeniu strategii organizacji, w której, z kolei, istotną rolę odgrywa przedsiębiorczość.

Problematykę strategii przedsiębiorczości skonfrontowano z kwestią ZZL, a w szczególności wynagrodzeń. W literaturze przedmiotu podkreśla się istnienie wzajemnej relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a przedsiębiorczością [Morris, Jones 1993]. Wskazuje się, że polityki z zakresu ZZL mają szczególnie istotne znaczenie dla promowania działań przedsiębiorczych [Kuratko, Ireland, Hornsby 2001]. Strategie organizacyjne, w tym także strategie przedsiębiorczości, mogą być wspierane przez zastosowanie spójnego zbioru polityk ZZL, w ramach którego możliwe jest dokonywanie różnorodnych wyborów z zakresu wynagrodzeń. Jednakże w literaturze trudno odnaleźć opracowania poświęcone problematyce polityk wynagrodzeń w kontekście przedsiębiorczości strategicznej.

W artykule kwestia wynagrodzeń traktowana jest jako niezwykle istotny element strategicznego ZZL. Strategiczne ujęcie wynagrodzeń oparte jest zarówno na założeniu, że organizacje różnią się w zakresie stosowanych polityk wynagrodzeń, jak i na przekonaniu, iż dopasowanie owych polityk do strategii generalnej zwiększy efektywność organizacji [Montemayor 1996]. Bazując na pojęciu „polityk” założono, że określone polityki wynagrodzeń powinny zostać wykorzystane do stymulowania przedsiębiorczych działań oraz do wsparcia implementacji strategii przedsiębiorczości. Założono, że istnieją pewne polityki wynagrodzeń lepiej wspierające każdy z typów strategii przedsiębiorczości. Celem artykułu jest zatem scharakteryzowanie przedsiębiorczości organizacyjnej pod kątem jej znaczenia dla rozwoju firmy, a w konsekwencji przeanalizowanie relacji pomiędzy wyodrębnionymi strategiami przedsiębiorczości a politykami wynagrodzeń.

Artykuł ten umożliwi lepsze zrozumienie uwarunkowań proaktywnego kształtowania otoczenia i rozwoju organizacji poprzez wykorzystanie polityk wynagrodzeń spójnych ze strategią przedsiębiorczości. W pierwszej kolejności, rozwijając istotę działań przedsiębiorczych, wykorzystane zostanie podejście podkreślające współzależność pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Następnie przedstawione zostaną cztery typy strategii przedsiębiorczości: (1) odkrywca, (2) twórca, (3) mistrz, (4) prymus. Każda z tych strategii przedsiębiorczości stanowi spójną i niezwykle bogatą koncepcję. Następnie uwaga skupiona zostanie na politykach wynagrodzeń w kontekście przedsiębiorczości strategicznej. Rezultat owych rozważań teoretycznych stanowić będzie wypracowanie hipotez zakładających istnienie relacji pomiędzy politykami wynagrodzeń a strategiami przedsiębiorczości. W końcowym etapie przedyskutowane zostaną kierunki dalszych badań oraz wskazane zostaną konsekwencje praktyczne. Poprzez te działania możliwe będzie zwiększenie wiedzy o tym, kiedy określone strategie przedsiębiorczości i odpowiadające im polityki wynagrodzeń staną się istotną podstawą do zwiększenia efektywności organizacji.

## Wymiary i typy strategii przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości ma charakter wielowymiarowy. W artykule przedsiębiorczość organizacyjna rozumiana jest jako cecha (sposób zachowania się) organizacji, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania, w sposób twórczy i nowatorski, nowych problemów, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków. W procesie tym podkreśla się znaczenie współzależności pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. To właśnie wzajemny rozwój organizacji i otoczenia, definiowany jako wspólne dostosowywanie się oraz kreowanie nowej scenarii, przyciąga znaczną uwagę w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz przedsiębiorczości. Czynniki tkwiące w otoczeniu zewnętrznym oraz istniejące w organizacji wzajemnie na siebie oddziałują, pobudzając menedżerów do reagowania w sposób przedsiębiorczy. Organizacje dostosowują się do otoczenia, a także tworzą nowe otoczenie konkurencyjne, dzięki przedsiębiorczym (innowacyjnym, charakteryzującym się dużym potencjałem rozwoju) przedsięwzięciom mającym strategiczne ukierunkowanie [Wickham 2001]. Przedsiębiorczość, w rozumieniu autorów, znajduje odzwierciedlenie w pożądanых zachowaniach przedsiębiorczych, których skuteczność uzależniona jest zarówno od strategii, jak i samej organizacji. Ponadto, badacze zwracają uwagę na istotną rolę strategicznej niepewności [Zahra, Neubaum, El-Hagrassey 2002], która może przełożyć się na maksymalizację korzyści wynikających z uzyskanej przewagi konkurencyjnej. Strategiczna niepewność, w tym przypadku, ma znaczący wpływ na sposób postrzegania i działania zorientowane na dostrzeganie i wykorzystywanie szans rynkowych. Biorąc pod uwagę słowa Hoskissona i Busenitza [2002, s. 152-3] można stwierdzić, iż „strategie wybrane w pogoni za różnorodnymi formami przedsiębiorczości organizacyjnej mogą być lepiej zrozumiałe poprzez przeanalizowanie powiązań pomiędzy wymaganiami w zakresie dostrzegania niepewnych szans rynkowych, a potrzebami w zakresie niezbędnych dla ich wykorzystania umiejętności”. Innymi słowy, celem efektywnego wdrożenia strategii przedsiębiorczości konieczne jest fundamentalne zrozumienie otoczenia zewnętrznego, w którym występują szanse, a także wymagań wewnętrznych organizacji w zakresie jej rozwoju.

Bazując na powyższych rozważaniach skupiono uwagę na dwóch kluczowych wymiarach strategii przedsiębiorczości: niepewności otoczenia oraz rozwoju organizacji, charakteryzowanego jako szczególny dystans uczenia się. Niepewność otoczenia postrzegana jest jako interakcja pomiędzy jego złożonością a dynamizmem [Daft 2000]. W przypadku występowania wielu szans, istnieje znaczna złożoność elementów i komponentów, które są potencjalnie istotne dla przedsiębiorczych przedsięwzięć. Rozwój organizacji natomiast, rozumiany jako szczególny dystans uczenia się, odzwierciedla zakres, w jakim kompetencje organizacji są spójne z kompetencjami niezbędnymi do wykorzy-

stania szans. Aspekt strategiczny przedsiębiorczości podkreśla znaczenie organizacyjnego uczenia się dla współlistnienia szans i kompetencji [Dagnino, Mariani 2004]. Najnowsze badania potwierdzają te założenia. Garg, Walters i Priem [2003] podkreślili, iż zarówno szansa, jak i kompetencja muszą zostać dokładnie i precyzyjnie zidentyfikowane dla strategicznego sukcesu. Pogląd o wpływie kompetencji oraz szans wypływa, w sposób naturalny, z obserwacji poczynionych przez Millera, iż „te same zdolności mogą zostać zastosowane w przypadku różnorodnych produktów i gałęzi przemysłu” [Miller 2003, s. 971]. W rezultacie, strategię przedsiębiorczości mogą być rozpatrywane zarówno z perspektywy postrzeganej niepewności otoczenia (orientacja zewnętrzna), jak i kompetencji organizacji oraz istniejącego dystansu wiedzy (orientacja wewnętrzna).

Myślenie kategoriami portfolio szans i kompetencji wiąże się ze strategiczną perspektywą przedsiębiorczości organizacyjnej. Skłania to do rozróżnienia dwóch wymiarów:

1. proaktywnego kształtowania otoczenia, które odzwierciedla kreowanie, kształtowanie, rozpoznawanie oraz interpretowanie szans, charakteryzowanego liczbą szans znajdujących się w polu strategicznej uwagi;
2. rozwoju organizacji, który odzwierciedla wykorzystywanie szans poprzez kształtowanie i tworzenie potencjału strategicznego, mierzonego liczbą kompetencji organizacji bazujących na odpowiednich możliwościach, procesach oraz zasobach.

Bazując na powyższych przypuszczeniach można stwierdzić, iż:

- proaktywne kształtowanie otoczenia, wyrażone liczbą szans, oraz rozwój organizacji, wyrażony liczbą kompetencji, stanowią istotne elementy strategii przedsiębiorczości organizacji,
- w miarę wzrostu złożoności otoczenia, wzrasta liczba szans eksplorowanych oraz eksploatowanych przez daną organizację,
- w miarę wzrostu dynamiki otoczenia, wzrasta liczba określonych kompetencji organizacji.

Kształtując otoczenie oraz rozwijając organizację, przedsiębiorcy wykorzystują szanse oraz podejmują działania strategiczne mające na celu skapitalizowanie ich za pomocą czterech strategii przedsiębiorczości: (1) odkrywca, (2) twórca, (3) mistrz, (4) prymus. Strategie przedsiębiorczości polegają tu – mówiąc najogólniej – na włączeniu organizacyjnych zdolności i kompetencji w proces poszukiwania, podejmowania i wykorzystywania szans znajdujących się w otoczeniu. Najlepsza strategia zależy od miejsca, w którym znajduje się organizacja uwzględniając znaczenie złożoności i dynamiki otoczenia oraz dystans uczenia się organizacji. Ze względu na występowanie czterech różnych typów strategii przedsiębiorczości, istnieją różne przewidywania w zakresie sposobów zwiększania efektywności organizacyjnej.

Podsumowując, zaproponowane podejście sugeruje dwa rodzaje działań organizacji:

- zmiany wewnętrzne poprzez rozwój nowych kompetencji,
- zmiany jej otoczenia poprzez wykorzystywanie szans.

Efektywność organizacyjna stanowi funkcję zarówno rodzaju posiadanych kompetencji, jak i natury organizacyjnego otoczenia. Przecinając te dwa wymiary możliwe staje się określenie procesu tworzenia przedsiębiorczości w danej organizacji a także możliwości jej strategicznego rozwoju. Instytucjonalizacja przedsiębiorczości dostarcza pewnych wskazówek dotyczących kształtowania treści poszczególnych strategii, a w szczególności:

- typu przedsiębiorcy,
- obrazu organizacji,
- procesu tworzenia strategii,
- postrzegania otoczenia,
- postawy strategicznej,
- uczenia się,
- przywództwa strategicznego,
- kluczowych procesów przedsiębiorczości, a także
- głównych nośników organizacyjnych.

Te dziewięć elementów, w sposób naturalny wynikających z dziedziny przedsiębiorczości, formułuje strategiczny „wzorzec” sprzyjający strategicznemu ukierunkowaniu przedsiębiorczości organizacyjnej. Biorąc pod uwagę złożoność otoczenia oraz jego dynamizm, organizacje mogą dokonywać określonych wyborów strategicznych ukierunkowanych na dokonanie zmian w zakresie przedsiębiorczości. Strategiczny wybór odnosi się do możliwości manewrowania otoczeniem. W rezultacie, konieczne staje się określenie metod, za pomocą których organizacje podejmują proaktywne działania mające na celu zespolenie szans i kompetencji.

W dalszej części opracowania zwrócono uwagę na odpowiednie, z punktu widzenia wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, określone polityki wynagrodzeń.

### **Polityki wynagrodzeń w kontekście przedsiębiorczości strategicznej**

Problematyka wynagradzania absorbuje powszechną uwagę zarówno badaczy, jak i ogół społeczeństwa [Barkema, Gomez-Mejia 1998]. W znacznej liczbie publikacji analizowano sposoby ustalania wynagrodzeń i ich znaczenie motywacyjne, wskazując jednocześnie na znaczną złożoność omawianej kwestii. Mając to na uwadze, w niniejszym opracowaniu bazowano na pojęciu polityk. Polityki dostarczają wytycznych, co do sposobu zarządzania wynagrodzeniami. Polityki wskazują, „co organizacje oraz zarządzający nimi spodziewają się zrobić w zakresie zarządzania wynagrodzeniami oraz jak będą zachowywać się w określonych uwarunkowaniach podczas radzenia sobie z kwestiami wynagrodzeń”

[Armstrong, Stephens 2005]. Polityka wynagrodzeń obejmuje wybór określonego portfolio wynagrodzeń oraz kształtu ich konkretnej formy. Założeniem jest, iż zarówno pod względem określonych wzorców wynagrodzeń, jak i ogólnych polityk wynagrodzeń organizacji korzystają ze znacznej swobody działania w zakresie płac, ustalając tym samym pewne kwestie według własnego uznania [Balkin, Gomez-Mejia 1990]. W literaturze przedmiotu zidentyfikowano różnorodne wymiary polityk wynagrodzeń, mających znaczenie strategiczne [Kerr 1985] pomimo, iż strategiczny aspekt wynagrodzeń w niewielkim stopniu przykuwał dotychczas uwagę badaczy [Montemayor 1996]. Decyzje z zakresu wynagrodzeń sklasyfikować można [Gomez-Mejia 1992] w trzech obszarach polityk wynagrodzeń, które reprezentują określone dwubiegunowe wymiary:

1. podstawa wynagrodzeń (kryteria dystrybucji wynagrodzeń) – wyróżnić tu można takie wymiary jak:
  - a) obejmowane stanowisko vs. umiejętności,
  - b) nacisk na wyniki vs. staż pracy,
  - c) efekty poszczególnych jednostek vs. efekty zespołu bądź grupy,
  - d) orientacja krótkoterminowa vs. długoterminowa,
  - e) podejmowanie ryzyka vs. awersja do ryzyka,
  - f) efektywność organizacji vs. efektywność wydziału,
  - g) sprawiedliwość wewnętrzna vs. zewnętrzna,
  - h) dyferencjacja vs. egalitaryzm czy, w końcu,
  - i) mierniki ilościowe vs. jakościowe;
2. kwestie projektowania (struktura oraz kształt pakietu wynagrodzeń), z którymi wiążą się wymiary:
  - a) poziom wynagrodzeń w odniesieniu do rynku (powyżej średniej rynkowej, zgodnie ze średnią rynkową, poniżej średniej rynkowej),
  - b) płaca stała vs. zmienna,
  - c) premie vs. wynagrodzenia odroczone,
  - d) nacisk na wynagrodzenia wewnętrzne vs. zewnętrzne, czy też
  - e) częstotliwość podwyżek lub premii;
3. ramy administracyjne (polityki i procedury organizacyjne umożliwiające zarządzanie systemem wynagrodzeń), takie jak:
  - a) centralizacja vs. decentralizacja,
  - b) jawność vs. niejawnosc rozwiązań w zakresie wynagrodzeń,
  - c) aktywność (partycypacja) vs. bierność pracowników w podejmowaniu decyzji,
  - d) elastyczne vs. biurokratyczne polityki wynagrodzeń.

W dziedzinie ZZL pogląd, iż polityki wynagrodzeń mają strategiczne znaczenie dla organizacji, pojawia się nieustannie w literaturze z zakresu wynagrodzeń od połowy lat 80. [Boyd, Salamin, 2001]. Strategiczna perspektywa wynagrodzeń jest oparta na założeniu,

że organizacje różnią się w zakresie stosowanych wynagrodzeń oraz na przekonaniu, iż dopasowanie owych wynagrodzeń do strategii generalnej wywoła poprawę efektywności organizacji. Innymi słowy, zależność między wynagrodzeniami a strategią opiera się na przekonaniu o konieczności dopasowania rozwiązań z zakresu wynagrodzeń do strategii organizacji [Salter 1973], co znalazło potwierdzenie w prowadzonych badaniach. Istnieją opracowania empiryczne poświęcone analizowaniu wzajemnego dopasowania pomiędzy wynagrodzeniami a strategią [Boyd, Salamin 2001]. Istotny wkład w wyjaśnianie powiązań pomiędzy wzajemnym dopasowaniem wynagrodzeń i strategii generalnej wnieśli Balkin i Gomez-Mejia [1987], którzy zapoczątkowali badania w tym zakresie. Wykazali oni, iż efektywność wynagrodzeń uzależniona jest od strategicznej charakterystyki organizacji. W kolejnych analizach [Balkin, Gomez-Mejia 1990], autorzy ci zbadali konsekwencje, jakie dla kształtu pakietu wynagrodzeń niesie zastosowanie określonej strategii generalnej oraz strategii strategicznych jednostek biznesu. Jednocześnie, konkretne wskazówki znaleźć można w opracowaniach Montemayora [1996], który podkreślił, iż organizacje realizujące strategie innowacyjne powinny wykorzystywać polityki wynagrodzeń odmienne od polityk firm bazujących na strategii lidera kosztowego lub dyferencjiacji.

Wyniki badań oferują pewne ogólne wytyczne odnośnie relacji pomiędzy politykami wynagrodzeń a strategią, wskazując, iż spójne i dopasowane typy strategii są bardziej efektywne. Efektywność we wdrażaniu strategii na poziomie organizacyjnym zależy w znacznym stopniu od występowania wzajemnego dopasowania pomiędzy politykami wynagrodzeń a strategią. A zatem, wzajemne dopasowanie wynagrodzeń do strategii ma silne „teoretyczne i empiryczne uzasadnienie” [Boyd, Salamin 2001]. W nurcie tym istnieje pewnego rodzaju ograniczenia wynikające ze stosunkowo niewielkiej liczby badań w tym zakresie oraz zastrzeżeń metodologicznych.

Jednocześnie, uwzględniając strategiczną perspektywę wynagrodzeń, nacisk kładzie się na rolę, jaką polityki wynagrodzeń odgrywają w umożliwianiu organizacji przystosowania się do specyfiki otoczenia, w którym funkcjonują [Gomez-Mejia 1992]. Wybór określonych polityk wynagrodzeń uzależniony jest między innymi od trendów istniejących w otoczeniu. Finkelstein i Boyd [1998] dostarczyli dowodów na to, iż pakiet wynagrodzeń menedżerów (zarówno ich poziom, jak i stosunek części stałej do części zmiennej) odzwierciedla cechy charakterystyczne otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja. Jednocześnie, wynagrodzenia powiązane są z charakterystyką organizacji [Carpenter, Sanders 2002]. Przeprowadzone badania [Stroh, Brett, Baumann, Reilly 1996] pokazały, iż polityki wynagrodzeń są na ogół dostosowane do:

- cech charakterystycznych otoczenia,
- cech charakterystycznych organizacji oraz
- cech charakterystycznych pracowników w niej zatrudnionych.

Innymi słowy, wynagrodzenia mogą pozostawać pod silnym wpływem wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Milkovich [1988] twierdzi, że najistotniejszym wyznacznikiem w tym obszarze jest „stworzenie jakichkolwiek kombinacji decyzyjnych z zakresu wynagrodzeń powiązanych z różnorodnymi organizacyjnymi i rynkowymi uwarunkowaniami”.

Powyższe rozważania umożliwiają wyprowadzenie hipotez dotyczących trafności wyboru i zastosowania określonych polityk wynagrodzeń biorących pod uwagę wewnętrzne i zewnętrzne strategiczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji. W rezultacie, uwagę skupiono na dwóch elementach: naturze otoczenia organizacyjnego i kompetencjach firmy jako kluczowych czynnikach przedsiębiorczych działań. Przyjęto, że zróżnicowane polityki wynagrodzeń wspierają każdy z typów strategii przedsiębiorczości. Zasadniczą kwestią jest tu założenie, iż pewne polityki wynagrodzeń są bardziej odpowiednie do zastosowania przy uwzględnieniu proaktywnego kształtowania otoczenia (wyrażonego przez liczbę szans) i rozwoju organizacji (wyrażonego przez liczbę kompetencji). Dodatkowo, ponieważ badania oparte o teorię sytuacyjną wskazują, iż spójne strategie są bardziej efektywne, analizowanie dopasowania określonych polityk wynagrodzeń do poszczególnych strategii, w tym strategii przedsiębiorczości, ma silne podstawy teoretyczne i empiryczne. Bazując na powyższych argumentach, możliwe jest wyprowadzenie następującej hipotezy:

*Hipoteza 1: Istnieje zależność pomiędzy wymiarami polityk wynagrodzeń a zmiennymi charakteryzującymi określony typ strategii przedsiębiorczości.*

Faktem jest, że istnieją polityki wynagrodzeń, które lepiej wspierają strategiczne cele organizacji. Ponadto, organizacje posiadają znaczną swobodę przy wyborze konkretnych polityk wynagrodzeń, a dokonane przez nie wybory wiążą się dla nich ze znacznymi strategicznymi konsekwencjami [Gerhart, Milkovich 1990]. Istotnym założeniem funkcjonującym w literaturze jest również to, iż zgodność pomiędzy strategią wynagrodzeń a generalną strategią organizacji wpływa dodatnio na jej wyniki. Wysoko efektywne organizacje adoptują polityki wynagrodzeń zgodne z realizowaną strategią, a jakiegokolwiek odchylenia od stanu „idealnego dopasowania” pociągają za sobą niebezpieczeństwo pogorszenia wyników osiąganych przez te firmy [Montemayor 1996]. W rezultacie, im większe odchylenia od „idealnego wzorca” polityk wynagrodzeń, powiązanego z określoną strategią przedsiębiorczości, tym mniejsza efektywność organizacji. Argumenty te doprowadzają do kolejnej hipotezy:

*Hipoteza 2: Im lepsze dopasowanie pomiędzy strategią przedsiębiorczości a wymiarami polityk wynagrodzeń, tym wyższa efektywność organizacji.*

Z powyższych rozważań wynika, iż w dalszych badaniach empirycznych konieczne wydaje się uwzględnienie konsekwencji, jakie dla przyszłej efektywności organizacji niesie wzajemne dopasowanie polityk wynagrodzeń i strategii przedsiębiorczości.

## Wnioski

Niewiele wysiłku poświęcono analizie kwestii stanowiących postawę wyboru i implementacji strategii przedsiębiorczości, tym bardziej w kontekście możliwych do zastosowania polityk wynagrodzeń. Problematyka poruszana w niniejszym artykule dostarcza kilku istotnych odpowiedzi rozwiewając część nagromadzonych w tym obszarze wątpliwości. Przede wszystkim, bazując na dwóch wymiarach: proaktywnym kształtowaniu otoczenia oraz rozwoju organizacji, zaproponowano typologię strategii przedsiębiorczości. Przedstawiając cztery typy strategii przedsiębiorczości: (1) odkrywca, (2) twórca, (3) mistrz, (4) prymus podkreślono znaczenie rozwoju kompetencji oraz eksploatacji szans dla działań przedsiębiorczych. Poddano także analizie zależność pomiędzy omawianymi strategiami przedsiębiorczości a politykami wynagrodzeń. Bazowano na założeniu, iż odmienne polityki wynagrodzeń wspierają każdy z typów strategii przedsiębiorczości, czyli skuteczność wykorzystywanych polityk wynagrodzeń w znacznej mierze uzależniona jest od występowania wzajemnego dopasowania wynagrodzeń, organizacji i jej otoczenia. W rezultacie, wypracowano dwie hipotezy badawcze nawiązujące do najbardziej korzystnych, z punktu widzenia zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych, polityk wynagrodzeń. Założono również, że im większe odchylenia od „idealnego wzorca” polityk wynagrodzeń, powiązanego z określoną strategią przedsiębiorczości, tym mniejsza efektywność organizacji.

Wszystkie z wymienionych powyżej ustaleń zakreślają obszar tematyczny ewentualnych badań i można je sprowadzić do modelu przesłanek i konsekwencji wzajemnych zależności pomiędzy politykami wynagrodzeń, strategiami przedsiębiorczości i efektywnością organizacji. Zaprezentowane podejście teoretyczne wymaga zatem empirycznej weryfikacji. Niezwykle istotny jest tu zarówno pomiar strategii przedsiębiorczości stosowanych przez firmę, jak i identyfikacja tych specyficznych polityk wynagrodzeń, które są „spójne” z określonym typem strategii przedsiębiorczości. Konieczne wydaje się wypracowanie narzędzia umożliwiającego zebranie danych celem weryfikacji założonych relacji. Narzędzie to może służyć również menedżerom do zdobycia wiedzy odnośnie efektywności stosowanych dotychczas rozwiązań oraz wytycznych w zakresie kierunków ewentualnych modyfikacji. Wkład w bogatą wiedzę z zakresu zarówno ZZL, jak i przedsiębiorczości jest możliwy do dokonania poprzez wskazanie tych polityk wynagrodzeń, które są właściwe dla określonej strategii przedsiębiorczości. Rodzi się również pytanie o zakres, w którym efektywne polityki wynagrodzeń są powtarzalne i mogą być „odtworzane” przez pozostałe organizacje. Reasumując, polityki wynagrodzeń z perspektywy przedsiębiorczości organizacyjnej stanowią istotny obszar dalszych badań.

Opracowanie to wnosi wiele do istniejących badań zarówno z punktu widzenia przedsiębiorczości, jak i wynagrodzeń w ujęciu strategicznym. Wnioski płynące z prezen-

towanej analizy są godne uwagi z wielu powodów. Po pierwsze, dostarczają przesłanek do zrozumienia procesu przedsiębiorczości organizacyjnej. Po drugie, mogą stanowić pomocne źródło wiedzy dla menedżerów przy wykorzystywaniu spójnych polityk wynagrodzeń wspierających określone strategie. Po trzecie, zaprezentowana analiza pociąga za sobą spojrzenie na problematykę wynagrodzeń w sposób bardziej zintegrowany, przy uwzględnieniu nowej, przedsiębiorczej perspektywy. Zaprezentowane wnioski umożliwią przede wszystkim badaczom konceptualizację podstawowych pojęć, a menedżerom zarządzanie relacjami pomiędzy politykami wynagrodzeń a strategiami przedsiębiorczości w organizacji. Opracowanie to podkreśla jednak, iż przyszłe badania nad politykami wynagrodzeń powinny być multidyscyplinarne, uwzględniające doświadczenia z pozostałych dziedzin naukowych.

## Literatura:

- Armstrong M., Stephens T. (2005), *Employee reward management and practice*, Kogan Page, United Kingdom, London.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R. (1990), *Matching compensation and organizational strategies*, „Strategic Management Journal”, 11, pp. 153-169.
- Barkema H.G., Gomez-Mejia L.R. (1998), *Managerial compensation and firm performance: A general research framework*, “Academy of Management Journal”, 41, pp. 135-145.
- Boyd B., Salamin A. (2001), *Strategic reward systems: A contingency model of pay system design*, “Strategic Management Journal”, 22, pp. 777-792.
- Carpenter M.A., Sanders W.M.G. (2002), *Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance?* “Strategic Management Journal”, 23, pp. 367-375.
- Daft R.L. (2000), *Organization theory and design*, (7th ed.), Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Dagnino G.B., Mariani M. (2004), *Multilevel learning and dynamic gap bridging: Firm role in capability space and opportunity space co-evolution*, Paper presented at the 24<sup>th</sup> Strategic Management Society Annual Conference, San Juan.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, “Academy of Management Executive”, 19, pp. 147-156.
- Finkelstein S., Boyd B.K. (1998), *How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation*, “Academy of Management Journal”, 41, pp. 179-199.
- Garg V.K., Walters B.A., Priem R.L. (2003), *Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance*, “Strategic Management Journal”, 24, pp. 725-744.
- Gerhart B., Milkovich G.T. (1990), *Organizational differences in managerial compensation and financial performance*, “Academy of Management Journal”, 13, pp. 663-691.
- Gomez-Mejia L. (1992), *Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance*, “Strategic Management Journal”, 13, pp. 391-397.
- Hoskisson R.E., Busenitz L.W. (2002), *Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice* [in:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (eds), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Oxford, Blackwell, pp. 151-172.

- Kerr J. (1985), *Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study*, "Academy of Management Journal", 28, pp. 155-179.
- Kuratko D.F., Ireland R. D., Hornsby J.S. (2001), *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*, "Academy of Management Executive", 15(4), pp. 60-71.
- Milkovich G.T. (1988), *A strategic perspective to compensation management*, [in:] K. Rowland, G. Ferris, (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press.
- Miller D. (2003), *An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability*, "Strategic Management Journal", 24, pp. 961-976.
- Montemayor E.F. (1996), *Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms*, "Journal of Management", 22, pp. 889-908.
- Morris M.H., Jones F.F. (1993), *HRM practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA*, "The International Journal of HRM", 4, pp. 873-895.
- Salter M.S. (1973), *Taylor incentive compensation to strategy*, "Harvard Business Review", March-April, pp. 94-102.
- Shane S. (2003), *A general theory of entrepreneurship. The individual – opportunity nexus*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- Stroh L.K., Brett J.M., Baumann J.P., Reilly A. (1996), *Agency theory and variable pay compensation strategies*, "Academy of Management Journal", 39, pp. 751-767.
- Wickham P.A. (2001), *Strategic entrepreneurship. A decision – making approach to new venture creation and management*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall.
- Zahra S.A., Neubaum D.O., El-Hagrassey G.M. (2002), *Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin*, "Entrepreneurship Theory & Practice", 27, pp. 1-28.

---

M a g d a l e n a M a j o w s k a – mgr, asystent w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach. Autorka ponad 20 prac naukowych poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki polityki wynagrodzeń, strategii przedsiębiorczości oraz efektywności organizacji. Uczestniczka licznych międzynarodowych konferencji, m.in. British Academy of Management (BAM), European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) oraz Academy of Human Resource Development (AHRD). Jej artykuły prezentowane były również na takich konferencjach jak: European Reward Management Conference i Strategic Human Resource Management Conference.

M a r i u s z B r a t n i c k i – prof. zw. dr hab., profesor nauk o zarządzaniu i teorii organizacji. Otrzymał stopień doktora nauk ekonomicznych w 1975 roku w Instytucie Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Kierownik Katedry Przedsiębiorczości Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół przedsiębiorczości organizacyjnej, przedsiębiorczego uczenia się, dialektyki przedsiębiorczości oraz pomiaru efektywności.

Jest członkiem Academy of Management, Strategic Management Society, British Academy of Management, International Council for Small Business, Polskiej Akademii Nauk.

**J a n u s z S t r u ż y n a** – prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej im. K. Adameckiego w Katowicach. Autor oraz współautor ponad stu publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i teorii zarządzania. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki zarządzania zasobami ludzkimi, kapitału ludzkiego ze szczególnym uwzględnieniem problematyki ewolucji i zmian w ZZL. Uczestnik licznych krajowych i zagranicznych konferencji. Konsultant i doradca wielu biznesowych i publicznych organizacji.