

Wpływ metod planowania na skuteczność przepływu informacji w polskich przedsiębiorstwach

Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska*

Streszczenie: *Cel* – Niniejszy artykuł ma na celu zbadanie, w jaki sposób metody ustalania i przekazywania celów organizacyjnych wpływają na skuteczność komunikacji między menedżerami a pracownikami polskich przedsiębiorstw. Ważną kwestią w tym kontekście staje się świadomość strategiczna i partycypacyjne ustalanie celów (Westley 1990; Purser, Cabana 1997; Fiegner 2005; Elbanna 2008). W szczególności istotny jest stymulujący charakter przepływów informacyjnych typu „góra–dół” (Flanagin, Bator 2011).

Metodologia badania – Rezultaty prezentowane w opracowaniu bazują na badaniu obejmującym 397 polskich przedsiębiorstw. Autorzy sformułowali dwie hipotezy, które wiążą sformalizowane, partycypacyjne planowanie z przepływami informacyjnymi typu „dół–góra” i „góra–dół”. Systemy planowania zostały scharakteryzowane poprzez: świadomość strategiczną i sposób formułowania celów, natomiast przepływ informacji opisano, biorąc pod uwagę: raportowanie wyników, zakres działań kontrolnych, raportowanie pokontrolne i omawianie wyników wspólnie z kadrą kierowniczą.

Wynik – Stworzone dwa modele regresji wskazały statystycznie istotne i pozytywne związki między planowaniem angażującym pracowników a jakością komunikacji wewnętrznej w organizacji. W przypadku związku metod planowania i przepływów informacji współczynnik dopasowania R^2 wyniósł 24,2%.

Oryginalność/wartość – Artykuł prezentuje oryginalną metodykę badawczą, analizuje omawiana tematykę z perspektywy pracowników, a nie – jak to zazwyczaj bywa – menedżerów.

Słowa kluczowe: proces wytyczania celów, przepływ informacji, komunikacja wewnętrzna, informacje pokontrolne, raportowanie wyników

Wprowadzenie

Charakter komunikacji wewnętrznej w organizacjach zmienił się znacznie w ostatnich latach pod wpływem rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych oraz globalizacji działalności gospodarczej. Jednak, choć narzędzia informatyczne pozwalają pozyskiwać informacje z dowolnego poziomu struktury organizacyjnej i natychmiast udostępniać je wybranym członkom organizacji w takim zakresie i formie, w jakim tego potrzebują (Heath 1998; Párl 2012), sprawiają one również, że bezpośredni kontakt osób pracujących w tej samej jednostce został ograniczony. Rodzi to problem zniekształceń, które Leonardi

* dr Tomasz Dyczkowski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Controllingu, tomasz.dyczkowski@ue.wroc.pl; dr Joanna Dyczkowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Controllingu, joanna.dyczkowska@ue.wroc.pl.

(2011) określa jako transfer informacji do ostatecznego odbiorcy z zagubionym oryginalnym kontekstem, pozbawionych bodźców sensorycznych.

Jest to ważna uwaga z punktu widzenia rozwoju systemów controllingu, które mają zapewnić efektywny przepływ informacji między kadrą kierowniczą i pracownikami komórek organizacyjnych (komunikacja pionowa, dwukierunkowa) i między poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności (komunikacja pozioma). Większa świadomość relacji między sukcesem całej jednostki a indywidualnymi celami oraz działaniami pracowników zwiększa bowiem poczucie przynależności do organizacji (Burns, Scapens 2000).

W powyższym kontekście celem, który przyświeca autorom opracowania, jest zbadanie czy i w jaki sposób metody wytyczania celów w przedsiębiorstwach warunkują wewnętrzne przepływy informacji. Na podstawie danych z 397 polskich przedsiębiorstw różnej wielkości i z różnych sektorów gospodarki zidentyfikowane zostaną sytuacje, które warunkują planowanie odgórne i oddolne oraz stymulują bądź utrudniają przepływ informacji kontrolnych i pokontrolnych.

1. Podstawy teoretyczne – planowanie a komunikacja wewnętrzna

Zarządzanie partycypacyjne odzwierciedla ideę delegowania uprawnień wyrastającą z teorii umocnienia (*empowerment*). Kluczowym elementem procesu umocnienia w organizacji jest dzielenie się istotnymi informacjami. Pracownicy, którzy mają angażować się w realizację swoich zadań, muszą rozumieć przyczyny decyzji biznesowych (Wilkinson 1998). Wskazuje się, że nawet mimo braku możliwości wpływania na ustalone cele, pracownicy, którzy są informowani o planach i o wynikach kontroli są podobnie umotywowani do działania (Groen i in. 2012).

W niniejszym opracowaniu szczególna uwaga zostanie zwrócona na pionowe przepływy informacji – inicjowane odgórnie i oddolnie. Warto je zatem krótko scharakteryzować.

Przepływy informacji typu „góra–dół” spełniają trzy główne zadania. Po pierwsze, menedżerowie informują w ten sposób pracowników o sformułowanych celach strategicznych. Dzięki temu kierownicy i pracownicy niższych szczebli mogą sformułować cele operacyjne w odniesieniu do podstawowego kierunku rozwoju jednostki. Po drugie, menedżerowie średniego szczebla mogą przekazywać w ten sposób instrukcje dotyczące terminów realizacji poszczególnych zadań i informować, w jaki sposób dane zespoły i osoby będą oceniane. Po trzecie zaś, pracownicy powinni otrzymywać „z góry” informacje o osiągniętych wynikach w formie zagregowanych raportów okresowych oraz indywidualnych ocen wraz z zaleceniami na przyszłość. Jest to kluczowe narzędzie w podnoszeniu efektywności i sprawności działania jednostki.

Natomiast przepływy informacji typu „dół–góra” odnoszą się do systemu sprawozdawczości wewnętrznej w jednostce gospodarczej. Minimalny zakres takiego raportowania obejmuje bieżące lub okresowe sprawozdania o wielkości i strukturze wydatków oraz o uzyskanych wynikach – nie tylko finansowych. W ramach informacji o charakterze

kontrolnym, płynących z dolnych szczebli organizacyjnych, powinny się również znaleźć takie obszary jak: efektywność pracowników, informacje o przestrzeganiu wymogów formalno-prawnych w działalności jednostki, dane produkcyjne lub o świadczonych usługach czy informacje o jakości. Ponadto, choć tradycyjnie kontrolny mechanizm sprzężenia zwrotnego odnosi się do przepływu informacji z góry do dołu, to pojawiają się opinie, że powinno rozważać się również odwrotny strumień informacji (Bauer, Mulder 2006; Van Dierendonck i in. 2007). Jak wskazuje Tourish (2005), nie można ignorować problemów zgłaszanych przez personel, ale istotne jest, aby komunikacja pracowników z menedżerami objęła również konstruktywne opinie i pomysły, jak usprawnić działalność jednostki. Wymaga to otwartości na komunikację ze strony menedżerów, inaczej bowiem ewentualne uwagi będą dopasowane do tego, co menedżerowie chcą usłyszeć (Tourish, Robson 2003).

Efektywność procesu komunikacji wewnętrznej warunkują trzy czynniki. Pierwszym jest rodzaj przekazywanych informacji, który determinuje to, czy mogą być one przesłane w formie, w jakiej je wytworzono, czy też muszą być przekształcone w bardziej zrozumiałą komunikat. Dows i Adrian (2004) wskazują, że większość pracowników z łatwością wyczuwa, że nie otrzymuje określonych informacji, jednak często nie jest świadoma, jakie informacje byłyby dla nich szczególnie użyteczne. Drugim czynnikiem jest terminowość przepływu informacji – kluczowa dla podejmowania trafnych decyzji i efektywności realizowanych działań. Trzecim jest natomiast intensywność komunikacji, która obejmuje częstotliwość i liczbę wiadomości, które docierają do pracownika. Intensywność ta wzrosła wskutek zastosowania technologii informatycznych. Podkreśla się potrzebę ustalenia „optymalnego” przepływu informacji, który wynika ze zdolności pracowników do przyjęcia i wykorzystania informacji.

Warto na końcu zaznaczyć, że istnieje również wiele wytycznych, w jaki sposób należy budować sprawozdania zarządcze. Zwraca się tutaj uwagę na zwięzłość raportów, łatwość percepcji przez odbiorcę, jednolity układ zapewniający porównywalność w czasie oraz częstotliwość dostosowaną do potrzeb odbiorców. W szczególności istotną cechą raportów wewnętrznych jest stworzenie właściwego kontekstu dla interpretacji informacji, który pozwala na zrozumienie tendencji rozwojowych obserwowanych zjawisk i przyczyn odchyleń od planu oraz na identyfikację punktów zwrotnych i sytuacji nietypowych. Możliwość prowadzenia analizy przyczynowo-skutkowej i przewidywania przyszłych wyników jest podkreślana między innymi w wytycznych Chartered Institute of Management Accountants: *Performance reporting to boards: a guide to good practice*.

2. Prezentacja badań empirycznych

2.1. Zarys procedury badawczej

Materiał empiryczny omawiany w niniejszym artykule pochodzi z badań zainicjowanych przez autorów pod koniec roku 2010. Celem projektu było określenie kształtu i roli

systemów kontroli zarządczej i controllingu w polskich przedsiębiorstwach i instytucjach. W celu przeprowadzenia badania autorzy zaprojektowali formularz złożony z trzech części. Pierwsza służyła scharakteryzowaniu badanych jednostek po kątem: formy prawnej, okresu działania, wielkości, obszaru i zakresu przedmiotowego działalności oraz struktury własnościowej. W drugiej części sformułowano 16 otwartych pytań dotyczących: systemów planowania, kontroli, sprawozdawczości wewnętrznej i przepływu informacji w jednostce. Końcowa część objęła pytania umożliwiające weryfikację jakości uzyskanych informacji, dzięki określeniu profilu osoby udzielającej odpowiedzi, źródeł informacji oraz ewentualnych trudności w ich pozyskaniu. Było to szczególnie istotne ze względu na fakt, iż badania przeprowadzono przy aktywnym udziale studentów zaocznych uczestniczących w zajęciach z controllingu i sprawozdawczości wewnętrznej prowadzonych przez autorów.

Wyniki prezentowane w artykule odnoszą się do informacji pochodzących z 397 przedsiębiorstw działających w Polsce, głównie na Dolnym Śląsku i w sąsiadujących województwach. Uwzględnione formularze badawcze zostały uprzednio zweryfikowane pod kątem zawartości informacyjnej, poprzez ocenę odpowiedzi na każde z 16 pytań merytorycznych w skali 0–5. Z analizy wyeliminowano arkusze, dla których średnia ocena spadła poniżej 3.

Odnosząc się do struktury badanych organizacji, można zauważyć, iż największą reprezentację miały przedsiębiorstwa duże (174), natomiast sektor MŚP objął 93 organizacje małe, 68 średnich i 62 mikroprzedsiębiorstwa. Należy przy tym zaznaczyć, że użyto uproszczonej metody kwalifikacji jednostek do danych klas wielkości, opartej na wielkości zatrudnienia i poziomie przychodów ze sprzedaży. W przypadku braku dostępu do informacji o przychodach, jedynym kryterium była liczba osób zatrudnionych.

Jeżeli chodzi o obszar działalności – których w badaniu wyróżniono siedem – to największa liczba organizacji należała do sektorów usług (113, w tym 86 MŚP) i produkcji (96, w tym 65 dużych). Następnie uplasowały się organizacje działające w obszarze finansów i ubezpieczeń (75 jednostek, w tym 50 dużych) oraz handlu i logistyki (70 jednostek, w tym 45 MŚP). Ponadto zbadano 30 przedsiębiorstw budowlanych i po 11 z obszarów technologii informatycznych i komunikacyjnych oraz z sektora spożywczego. W 9 przypadkach ten sam podmiot został zakwalifikowany do dwóch kategorii.

2.2. Metodyka badawcza i hipotezy badawcze

W celu weryfikacji zależności między zaangażowaniem pracowników w planowanie a skutecznością przepływów informacyjnych typu „dół–góra” (przepływy informacji kontrolnych) oraz „góra–dół” (przyływy informacji pokontrolnych) w artykule przetestowane zostaną następujące hipotezy badawcze:

- H1: Sformalizowane, a w szczególności partycypacyjne planowanie zwiększa skuteczność przepływów informacyjnych typu „dół–góra”.
- H2: Sformalizowane, a w szczególności partycypacyjne planowanie zwiększa skuteczność przepływów informacyjnych typu „góra–dół”.

Pierwszy z badanych strumieni informacji, typu „dół–góra”, jest związany z realizacją zadań kontrolnych w jednostce. W tym kontekście zbadano regularność i zakres sprawozdań zarządczych tworzonych przez pojedynczych pracowników, zespoły lub komórki organizacyjne. Utworzona w ten sposób zmienna „sprawozdawczość zarządcza” wyróżnia następujące sześć poziomów, z przypisaną liczbą punktów:

- tworzone są regularne sprawozdania dla potrzeb zarządczych (5 pkt),
- przygotowywane są regularne informacje dla przełożonych (4 pkt),
- sporządzane są indywidualne oceny pracownicze (3 pkt),
- sporządzane są coroczne sprawozdania z działalności (2 pkt),
- w zależności od potrzeb tworzone są różne zestawienia (1 pkt),
- nie są tworzone żadne raporty (0 pkt).

Uwagę zwrócono także na rodzaje raportowanych informacji. Utworzono zmienną „zakres kontroli”, wyróżniającą następujące pięć obszarów: (1) ocena wyników i kosztów, (2) ocena pracowników i organizacji pracy, (3) kontrola formalno-prawna, (4) kontrola produkcji, działalności usługowej i jakości oraz (5) tworzenie planów, raportów i zaleceń. Liczba wskazanych opcji przełożyła się na wartość zmiennej (0–5). Dodatkowo, istniała możliwość wskazania, że w danej jednostce nie prowadzi się działań kontrolnych.

Drugi z analizowanych strumieni informacyjnych w przedsiębiorstwie, typu „góra–dół”, dotyczy przekazywania przez zespoły kontrolne i/lub kadre menedżerską informacji zwrotnych. Po pierwsze, zbadano, czy poszczególne jednostki organizacyjne otrzymują regularne informacje o wynikach wewnętrznych i zewnętrznych kontroli. W ten sposób skonstruowano zmienną „raportowanie pokontrolne”, która mogła przyjąć jedną z sześciu wartości:

- otrzymywane są regularne raporty pokontrolne z zaleceniami (5 pkt),
- otrzymywane są wyniki kontroli zewnętrznych (4 pkt),
- przełożeni bezpośrednio informują o wynikach oceny (3 pkt),
- otrzymywane są informacje o stwierdzonych nieprawidłowościach (2 pkt),
- otrzymywane są różne zestawienia zbiorcze (1 pkt),
- informacje pokontrolne nie są przekazywane (0 pkt).

W ramach analizy przepływu informacji pokontrolnych poproszono również o udzielenie odpowiedzi na pytanie: „Czy pracownicy biorą udział w spotkaniach lub prezentacjach związanych z omawianiem działalności/osiągniętych wyników? Jak często, jakie są cele takich spotkań, kto w nich uczestniczy?”. Utworzona w ten sposób zmienna „informacje o wynikach”, przyjęła następujące wartości dla poszczególnych obserwowanych sytuacji:

- pracownicy uczestniczą w regularnych spotkaniach z kierownictwem (5 pkt),
- przełożeni omawiają z pracownikami ich osiągnięcia (4 pkt),
- co roku organizowane jest spotkanie podsumowujące miniony okres (3 pkt),
- odbywają się spotkania informacyjne dla pracowników (2 pkt),
- spotkania takie organizowane są wyłącznie dla kierownictwa (1 pkt),
- nie są organizowane żadne tego typu spotkania (0 pkt).

W oparciu o zaprezentowane cztery zmienne, stworzono dwa mierniki syntetyczne: „przepływ informacji dół–góra (y_1)” oraz „przepływ informacji góra–dół (y_2)”. Pierwszy z nich został obliczony jako średnia wartość zmiennych: „sprawozdawczość zarządcza” oraz „zakres kontroli”, drugi zaś określono jako średnią z wartości zmiennych: „raportowanie pokontrolne” oraz „informacje o wynikach”. Zaprezentowane miary syntetyczne stały się zmiennymi zależnymi dwóch prezentowanych w dalszej części artykułu modeli regresji.

Przedstawione zmienne zależne będą objaśniane poprzez zmienne niezależne określające stopień znajomości strategii przedsiębiorstwa przez jego pracowników i ich zaangażowanie w proces planowania operacyjnego. Pierwszy ze wskazanych obszarów opisuje zmienna „świadomość strategiczna”. Została ona zbudowana w oparciu o odpowiedzi na następujące pytanie: „Czy jednostka sporządza plany strategiczne i czy jej pracownicy mają je przekazywane do wiadomości?”. Wyróżniono następujące poziomy wartości zmiennej:

- plany strategiczne tworzone są dla każdego obszaru działalności (5 pkt),
- strategia rozwojowa jednostki jest znana pracownikom (4 pkt),
- plany strategiczne znane są wyłącznie kierownictwu jednostki (3 pkt),
- istnieją jakieś ogólne plany długookresowe (2 pkt),
- planowanie dotyczy jednego roku lub krótszego okresu (1 pkt),
- jednostka funkcjonuje na bieżąco (0 pkt).

Natomiast zmienna opisująca zaangażowanie pracowników w proces planowania operacyjnego została zbudowana w oparciu o analizę odpowiedzi na pytanie: „Czy dla poszczególnych stanowisk lub komórek ustalane są cele operacyjne? Jak wygląda proces ich formułowania, kto w nim uczestniczy?”. W ten sposób zbudowano zmienną „organizacja planowania”, obejmującą następujące sześć poziomów:

- cele ustalane są przy udziale zainteresowanych (5 pkt),
- cele ustalane są przez kierownictwo, w formie planu do wykonania (4 pkt),
- przełożeni ustalają zadania na najbliższy okres (3 pkt),
- zwierzchnicy formułują ogólne oczekiwania wobec pracowników (2 pkt),
- pracownicy mają wykonywać swoje obowiązki (1 pkt),
- pracownicy nie mają określonego zakresu obowiązków (0 pkt).

Podobnie, jak w przypadku zmiennych zależnych, model regresji analizowany w dalszej części pracy oparty będzie o syntetyczną miarę, określoną jako „planowanie partycypacyjne (x_1)”, której poziom przedstawia średnią wartość zmiennych: „świadomość strategiczna” oraz „organizacja planowania”.

W analizowanym modelu po uwagę wzięto również cztery zmienne kontrolne. Pierwszą z nich jest „wykorzystanie technologii informatycznych (x_2)”. Wyróżniono w tym przypadku następujące sześć opcji:

- jednostka korzysta z systemu wspomagania zarządzania (5 pkt),
- wykorzystywane są aplikacje dziedzinowe (4 pkt),
- użytkowany jest system finansowo-księgowy (3 pkt),
- korzysta się z prostych programów księgowych, sprzedażowych (2 pkt),

- obsługę informatyczną prowadzą podmioty zewnętrzne (1 pkt),
- wsparcie informatyczne odgrywa niewielką rolę w działalności jednostki (0 pkt).

Wybór omawianej zmiennej wynika z przekonania, że wykorzystanie rozbudowanych funkcji raportowania, dostępnych w nowoczesnych systemach informatycznych, powinno poprawić przepływy informacyjne w przedsiębiorstwie.

Drugą zmienną kontrolną jest „wielkość organizacji (x_3)”. Wyróżniono siedem jej poziomów: przedsiębiorstwa największe – 7 pkt, jednostki duże – 6 pkt, średnie (górną część) – 5 pkt, średnie (dolną część) – 4 pkt, małe (górną część) – 3 pkt, małe (dolną część) – 2 pkt oraz mikroprzedsiębiorstwa – 1 pkt. Wydaje się, że większe przedsiębiorstwa powinny lepiej ukształtować wewnętrzny system przepływu informacji.

Ponadto spośród wszystkich analizowanych obiektów wyodrębniono przedsiębiorstwa produkcyjne (x_4). Zmienna ta ma charakter zero-jedynkowy. Jej zastosowanie wynika z założenia, iż wiele rozwiązań controllingowych jest tworzonych szczególnie z myślą o działalności produkcyjnej. Podobnie wyróżniono przedsiębiorstwa „zinternacjonalizowane” (x_5) od tych działających wyłącznie na rynku krajowym. Można domniemywać, iż przedsiębiorstwa rozproszone geograficznie, współpracujące z zagranicznymi partnerami, narażone na ryzyko kursowe, będą musiały w większym stopniu zadbać o przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

3. Prezentacja wyników badań

3.1. Struktura odpowiedzi badanych organizacji

Zanim zaprezentowane zostaną wyniki analizy korelacji oraz regresji, warto przybliżyć wybrane spostrzeżenia płynące ze szczegółowych odpowiedzi dotyczących przepływów informacyjnych w badanych jednostkach. W kolejnych tabelach, przedstawiono strukturę odpowiedzi, które wpłynęły na wartości zmiennych: „sprawozdawczość zarządcza” (tabela 1), „zakres kontroli” (tabela 2), „raportowanie pokontrolne” (tabela 3) oraz „informacje o wynikach” (tabela 4). Wskazano w nich liczbę udzielonych odpowiedzi oraz ich udział w całej badanej grupie (procent), wartości dominujące w danej klasie (wytluszczenie) oraz najwyższe wskazania dla danego wariantu odpowiedzi (zaciemnione komórki).

Spoglądając na informacje zamieszczone w tabeli 1, można zauważyć, że z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw, wśród których dominującą odpowiedzią był brak raportów wewnętrznych, pozostałe organizacje najczęściej wskazywały na istnienie regularnych sprawozdań zarządczych. Odsetek takich odpowiedzi sięgał od 47,3% dla przedsiębiorstw małych do 62,6% dla dużych. W przypadku dużych jednostek najczęściej (13,8% przypadków) stwierdzono również sporządzanie indywidualnych ocen pracowniczych. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwach znacznie częściej przekazywano informacje bezpośrednim przełożonym (33,9% organizacji) oraz tworzone takie raporty, na jakie w danej chwili pojawiło się zapotrzebowanie (14,5% sytuacji). Spoglądając na wyniki przedsiębiorstw poszczególnych

branż, i pomijając w analizie grupy najmniej liczne (tj. przedsiębiorstwa sektora spożywczego i ICT), nie dostrzeżono bardzo wyraźnych różnic w strukturze odpowiedzi. Jednakże, zgodnie z oczekiwaniami, przedsiębiorstwa produkcyjne najczęściej wskazywały na istnienie regularnych raportów zarządczych (61,5%).

Tabela 1

Raportowanie zarządcze w badanych przedsiębiorstwach

Grupa organizacji	Odpowiedzi					
	coroczne sprawozdania z działalności	regularne sprawozdania zarządcze	regularne informacje dla przełożonych	indywidualne oceny pracownicze	różne zestawienia	brak raportów wewnętrznych
Mikro	3 (4,8%)	9 (14,5%)	21 (33,9%)	5 (8,1%)	9 (14,5%)	23 (37,1%)
Małe	10 (10,8%)	44 (47,3%)	15 (16,1%)	5 (5,4%)	7 (7,5%)	16 (17,2%)
Średnie	3 (4,4%)	38 (55,9%)	13 (19,1%)	4 (5,9%)	2 (2,9%)	14 (20,6%)
Duże	11 (6,3%)	109 (62,6%)	31 (17,8%)	24 (13,8%)	7 (4,0%)	20 (11,5%)
Przemysł spożywczy	2 (18,2%)	6 (54,5%)	3 (27,3%)	–	–	3 (27,3%)
Produkcja	6 (6,3%)	59 (61,5%)	15 (15,6%)	7 (7,3%)	7 (7,3%)	13 (13,5%)
Budownictwo	1 (3,3%)	12 (40,0%)	6 (20,0%)	–	2 (6,7%)	7 (23,3%)
Handel i logist.	4 (5,7%)	37 (52,9%)	15 (21,4%)	4 (5,7%)	4 (5,7%)	9 (12,9%)
ICT	–	3 (27,3%)	2 (18,2%)	2 (18,2%)	–	6 (54,5%)
Finanse i ubezpiec.	3 (4,0%)	44 (58,7%)	17 (22,7%)	17 (22,7%)	3 (4,0%)	9 (12,0%)
Usługi	11 (9,7%)	46 (40,7%)	24 (21,2%)	10 (8,8%)	11 (9,7%)	26 (23,0%)
Ogółem	27 (6,8%)	200 (50,4%)	80 (20,2%)	38 (9,6%)	25 (6,3%)	73 (18,4%)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Zakres czynności kontrolnych w badanych przedsiębiorstwach

Grupa organizacji	Odpowiedzi					
	ocena wyników, kosztów	ocena pracowników i organizacji pracy	kontrola formalno-prawna	kontrola działalności podstawowej; jakości	tworzenie planów, raportów, zaleceń	brak działań kontrolnych
1	2	3	4	5	6	7
Mikro	15 (24,2%)	25 (40,3%)	21 (33,9%)	18 (29,0%)	3 (4,8%)	16 (25,8%)
Małe	27 (29,0%)	32 (34,4%)	38 (40,9%)	44 (47,3%)	12 (12,9%)	16 (17,2%)
Średnie	25 (36,8%)	21 (30,9%)	27 (39,7%)	27 (39,7%)	15 (22,1%)	6 (8,8%)
Duże	62 (35,6%)	53 (30,5%)	75 (43,1%)	72 (41,4%)	56 (32,2%)	4 (2,3%)
Przemysł spożywczy	6 (54,5%)	2 (18,2%)	3 (27,3%)	3 (27,3%)	3 (27,3%)	1 (9,1%)
Produkcja	49 (51,0%)	18 (18,8%)	37 (38,5%)	50 (52,1%)	39 (40,6%)	7 (7,3%)
Budownictwo	12 (40,0%)	8 (26,7%)	10 (33,3%)	10 (33,3%)	5 (16,7%)	6 (20,0%)
Handel i logist.	19 (27,1%)	23 (32,9%)	24 (34,3%)	26 (37,1%)	11 (15,7%)	9 (12,9%)
ICT	2 (18,2%)	4 (36,4%)	3 (27,3%)	2 (18,2%)	1 (9,1%)	3 (27,3%)

1	2	3	4	5	6	7
Finanse i ubezpiecz.	14 (18,7%)	32 (42,7%)	41 (54,7%)	31 (41,3%)	10 (13,3%)	1 (1,3%)
Usługi	30 (26,5%)	47 (41,6%)	48 (42,5%)	42 (37,2%)	18 (15,9%)	15 (13,3%)
Ogółem	129 (32,5%)	131 (33,0%)	161 (40,6%)	161 (40,6%)	86 (21,7%)	42 (10,6%)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Zakres raportowania pokontrolnego w badanych jednostkach

Grupa organizacyjna	Odpowiedzi					
	regularne raporty pokontrolne z zaleceniami	wyniki kontroli zewnętrznych	różne zestawienia zbiorcze	bezpośrednia informacja od przełożonych	informacje o nieprawidłowościach	brak informacji pokontrolnych
Mikro	8 (12,9%)	4 (6,5%)	6 (9,7%)	19 (30,6%)	16 (25,8%)	22 (35,5%)
Małe	18 (19,4%)	6 (6,5%)	8 (8,6%)	24 (25,8%)	16 (17,2%)	32 (34,4%)
Średnie	23 (33,8%)	6 (8,8%)	10 (14,7%)	17 (25,0%)	13 (19,1%)	12 (17,6%)
Duże	75 (43,1%)	10 (5,7%)	15 (8,6%)	43 (24,7%)	57 (32,8%)	31 (17,8%)
Przemysł spożywczy	5 (45,5%)	1 (9,1%)	1 (9,1%)	3 (27,3%)	2 (18,2%)	2 (18,2%)
Produkcja	45 (46,9%)	8 (8,3%)	13 (13,5%)	20 (20,8%)	27 (28,1%)	18 (18,8%)
Budownictwo	4 (13,3%)	2 (6,7%)	–	9 (30,0%)	4 (13,3%)	12 (40,0%)
Handel i logist.	19 (27,1%)	4 (5,7%)	10 (14,3%)	13 (18,6%)	17 (24,3%)	18 (25,7%)
ICT	–	–	1 (9,1%)	3 (27,3%)	3 (27,3%)	5 (45,5%)
Finanse i ubezpiecz.	33 (44,0%)	4 (5,3%)	6 (8,0%)	20 (26,7%)	26 (34,7%)	12 (16,0%)
Usługi	21 (18,6%)	7 (6,2%)	9 (8,0%)	36 (31,9%)	26 (23,0%)	33 (29,2%)
Ogółem	124 (31,2%)	26 (6,5%)	39 (9,8%)	103 (25,9%)	102 (25,7%)	97 (24,4%)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zakres czynności kontrolnych, należy zauważyć, iż wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa prowadzone są działania kontrolne zakrojone na szerszą skalę. W przypadku mikroprzedsiębiorstw system kontrolny obejmował średnio 1,32 obszaru, dla małych i średnich jednostek było to odpowiednio 1,65 i 1,69 obszaru, zaś duże przedsiębiorstwa analizowały 1,83 obszaru kontrolnego. Należy także zaznaczyć, iż kontrola była najbardziej intensywna w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych (średnio 2,01 obszaru poddanego obserwacji).

W odniesieniu do obszarów kontrolnych można zauważyć, iż duże przedsiębiorstwa najczęściej powierzały komórkom kontrolnym tworzenie planów, raportów i zaleceń (32,2%), a także najczęściej prowadziły kontrolę zgodności realizowanych zadań z regulacjami prawnymi i standardami wewnętrznymi (43,1%). Mikroprzedsiębiorstwa z reguły koncentrowały się na ocenie pracowników (40,3% odpowiedzi). Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa działające w różnych branżach, warto zwrócić uwagę na dużą aktywność przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie kontroli jakości (52,1%), kontroli wyników i kosztów (51%) oraz

tworzenia planów i zaleceń (40,6% odpowiedzi), co może świadczyć o znaczeniu zmiennej x_4 dla analizowanego modelu regresji.

Tabela 4

Organizacja spotkań związanych z omówieniem wyników działalności w badanych jednostkach

Grupa organizacyjnej	Odpowiedzi					
	spotkanie podsumowujące rok	regularne spotkania z kierownictwem	bezpośrednie rozmowy z przełożonymi	spotkania informacyjne dla pracowników	spotkania wyłącznie dla kierownictwa	brak spotkań
Mikro	3 (4,8%)	6 (9,7%)	5 (8,1%)	15 (24,2%)	5 (8,1%)	29 (46,8%)
Małe	3 (3,2%)	22 (23,7%)	6 (6,5%)	13 (14,0%)	37 (39,8%)	17 (18,3%)
Średnie	5 (7,4%)	18 (26,5%)	1 (1,5%)	11 (16,2%)	24 (35,3%)	11 (16,2%)
Duże	16 (9,2%)	65 (37,4%)	6 (3,4%)	23 (13,2%)	74 (42,5%)	8 (4,6%)
Przemysł spożywczy	1 (9,1%)	3 (27,3%)	–	–	6 (54,5%)	2 (18,2%)
Produkcja	9 (9,4%)	32 (33,3%)	4 (4,2%)	11 (11,5%)	43 (44,8%)	4 (4,2%)
Budownictwo	1 (3,3%)	3 (10,0%)	–	6 (20,0%)	15 (50,0%)	7 (23,3%)
Handel i logist.	3 (4,3%)	19 (27,1%)	2 (2,9%)	13 (18,6%)	22 (31,4%)	11 (15,7%)
ICT	–	4 (36,4%)	–	4 (36,4%)	2 (18,2%)	1 (9,1%)
Finanse i ubez.	6 (8,0%)	30 (40,0%)	6 (8,0%)	14 (18,7%)	24 (32,0%)	5 (6,7%)
Usługi	8 (7,1%)	25 (22,1%)	6 (5,3%)	15 (13,3%)	30 (26,5%)	36 (31,9%)
Ogółem	27 (6,8%)	111 (28,0%)	18 (4,5%)	62 (15,6%)	140 (35,3%)	65 (16,4%)

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę przepływ informacji pokontrolnych w badanych przedsiębiorstwach, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na fakt, że wraz z wielkością jednostki, intensyfikacji ulega przepływ informacji pokontrolnych. W szczególności dotyczy to najbardziej wartościowej formy sprzężenia zwrotnego, tj. regularnych raportów zawierających rekomendacje dla pracowników. Są one udostępniane w 43,1% dużych przedsiębiorstwach i w ponad jednej trzeciej średnich jednostek, ale tylko w mniej niż jednym na pięć małych i w co ósmym mikroprzedsiębiorstwie. Wśród tych ostatnich dwóch grup ponad jedna trzecia przedsiębiorstw nie informuje pracowników o żadnych wynikach działań kontrolnych. Warto również zauważyć, iż w dużych jednostkach pracownicy najczęściej poznają swoje błędy (32,8%). W mikroprzedsiębiorstwach również jest to istotna forma sprzężenia zwrotnego (25,8%), wzmocniona jeszcze dużą rolą bezpośredniej informacji od przełożonych (30,6%). Pod względem branży, ponownie potwierdzenie znajduje teza, iż przedsiębiorstwa produkcyjne zwracają znaczną uwagę na komunikację wewnętrzną. W 46,9% badanych jednostek tej branży tworzone są pokontrolne raporty z rekomendacjami dla pracowników.

Drugą analizowaną formą kontrolnego sprzężenia zwrotnego był fakt organizowania w przedsiębiorstwie spotkań poświęconych omawianiu wyników działalności oraz udział pracowników w takich spotkaniach. Spoglądając na uzyskane w badaniu odpowiedzi, można zauważyć, iż dominującą sytuacją jest zawężenie kręgu uczestników takich spotkań do

kadry kierowniczej. W szczególności dotyczy to dużych przedsiębiorstw (42,5% odpowiedzi), co może być zrozumiałe z uwagi na rozbudowaną strukturę organizacyjną. Z drugiej jednak strony, w tej samej grupie podmiotów najczęstsza jest też sytuacja, w której pracownicy mają okazję regularnie spotykać się z kierownictwem i poznać informacje na temat kondycji ekonomicznej jednostki (37,4%). Szczegółowe informacje uzyskane w badaniu pokazują, iż otwartość informacyjna dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Wśród tych jednostek, aż 53,1% organizuje takie regularne spotkania. Za uważalny jest również fakt, iż w 46,8% badanych mikroprzedsiębiorstw nie organizuje się jakichkolwiek spotkań poświęconych na omawianie wyników działalności. Zwracając uwagę na profil branżowy badanych podmiotów można dostrzec, iż najczęściej wyniki omawiane są w przedsiębiorstwach sektora finansowego (40,0%). Dzieje się tak przede wszystkim z uwagi na dużą konkurencyjność tego sektora i presję na wyniki.

3.2. Wyniki analizy regresji

W ostatniej części artykułu omówione zostaną wyniki analizy korelacji oraz regresji, uwzględniające wcześniej prezentowane syntetyczne zmienne zależne: „przepływ informacji dół–góra (y_1)” oraz „przepływ informacji góra–dół (y_2)” i zestaw zmiennych objaśniających: „planowanie partycypacyjne (x_1)”, „wykorzystanie technologii informatycznych (x_2)”, „wielkość organizacji (x_3)”, „przedsiębiorstwo produkcyjne (x_4)” oraz „przedsiębiorstwo zinternacjonalizowane (x_5)”.

W pierwszej kolejności sporządzono macierz korelacji, prezentującą współczynniki korelacji oraz poziomy istotności (tabela 5). Po pierwsze, należy stwierdzić, że istnieje pozytywna, statystycznie istotna korelacja między zmienną „planowanie partycypacyjne (x_1)” a obiema zmiennymi zależnymi opisującymi przepływy informacji typu „dół–góra” oraz „góra–dół”. Współczynniki korelacji wyniosły odpowiednio 0,295 i 0,470 przy poziomie istotności 1%. Informacje te należy traktować jako pozytywny sygnał w weryfikacji hipotez H1 i H2. W szczególności umiarkowanie wysoki współczynnik korelacji między zmiennymi x_1 i y_2 sugeruje, że przedsiębiorstwa, które prezentują swoją strategię pracownikom i włączają ich w proces wytyczania celów operacyjnych są bardziej skłonne przekazywać istotne informacje o wynikach działalności personelowi niższych szczebli.

Należy jednocześnie zauważyć, że zmienne zależne okazały się być skorelowane ze zmiennymi kontrolnymi. W szczególności przepływ informacji pokontrolnych uwarunkowany jest wdrożonymi w przedsiębiorstwie rozwiązaniami informatycznymi, jak również ma związek z wielkością organizacji (współczynniki korelacji wyniosły odpowiednio 0,315 i 0,308). Analizując przedstawioną macierz korelacji, nie można pominąć faktu, że zaobserwowano również statystycznie istotne powiązanie między poszczególnymi zmiennymi objaśniającymi. W związku z tym obliczono wartości czynnika VIF (*variance inflation factor*) dla zmiennych modelu. Na tej podstawie można stwierdzić, że problem współliniowości nie stoi na przeszkodzie w zbudowaniu modelu regresji liniowej.

Tabela 5

Macierz korelacji (n = 397)

	(y ₁)	(y ₂)	(x ₁)	(x ₂)	(x ₃)	(x ₄)	(x ₅)
Przepływ inf. dół–góra (y ₁)	1,000						
Przepływ inf. góra–dół (y ₂)	***0,289	1,000					
Plan. partycypacyjne (x ₁)	*** 0,295	*** 0,470	1,000				
Wykorzystanie ICT (x ₂)	***0,149	***0,315	***0,334	1,000			
Wielkość organizacji (x ₃)	***0,135	***0,308	***0,474	***0,427	1,000		
P. produkcyjne (x ₄)	***0,167	***0,166	***0,291	***0,252	***0,268	1,000	
P. zinternacjonalizowane (x ₅)	***0,152	**0,113	***0,196	***0,181	***0,321	***0,398	1,000

** – poziom istotności 5%; *** – poziom istotności 1%.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Wyniki analizy regresji

Zmienne niezależne (i kontrolne)	Zmienne zależne		
	przepływ informacji dół–góra (y ₁)	przepływ informacji góra–dół (y ₂)	VIF
Wyraz wolny	***0.819 (p = 0.000)	0.182 (p = 0.447)	
Plan. partycypacyjne (x ₁)	*** 0.228 (p = 0.000)	*** 0.451 (p = 0.000)	1.616
Wykorzystanie ICT (x ₂)	0.048 (p = 0.322)	***0.200 (p = 0.001)	1.315
Wielkość organizacji (x ₃)	-0.029 (p = 0.314)	0.039 (p = 0.294)	1.539
P. produkcyjne (x ₄)	0.145 (p = 0.304)	0.004 (p = 0.984)	1.287
P. zinternacjonalizowane (x ₅)	0.207 (p = 0.110)	-0.038 (p = 0.815)	1.272
R ²	10.3%	25.1%	
skorygowany R ²	9.1%	24.2%	
statystyka F (5, 391)	8.949 (p < 0.000)	26.264 (p < 0.000)	
standardowy błąd oszacowania	1.058	1.332	

*** Poziom istotności 1%.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6 przedstawiono wyniki analizy regresji liniowej, z uwzględnieniem wielkości współczynników i poziomów istotności (test t-Studenta), poziomu R² oraz skorygowanego R², jak również poziomu statystyki F_(5,391) i standardowego błędu oszacowania.

Po pierwsze, należy stwierdzić, że oba modele regresji okazały się ważne statystycznie. Ponadto, w obu przypadkach zmienna „planowanie partycypacyjne (x₁)” wpływała pozytywnie na wartość zmiennej objaśnianej. Jednak w przypadku pierwszego modelu, związanego z przepływem informacji kontrolnych, poziom skorygowanego współczynnika dopasowania R² osiągnął bardzo niski poziom 9.1%. Natomiast w odniesieniu do drugiego modelu, rozważającego związek planowania z przepływem informacji pokontrolnych,

uzyskano współczynnik dopasowania 24,2%, co należy uważać jako dostateczną siłę objaśniającą modelu. Po drugie, warto zaznaczyć, że w przypadku drugiego modelu regresji również zmienna kontrolna związana z zaawansowaniem rozwiązań informatycznych stosowanych przez przedsiębiorstwo okazała się pozytywnie wpływać na skuteczność przekazywania informacji pokontrolnych w organizacji. Jest to istotna informacja, która pokazuje, że zastosowanie technologii informatycznych redukuje asymetrię informacyjną w przedsiębiorstwie, generując dodatkowy strumień informacji płynących w dół struktury organizacyjnej.

Uwagi końcowe

Celem artykułu była weryfikacja istnienia związku między stosowaniem partycypacyjnych metod ustalania celów organizacyjnych a efektywnością przepływów informacyjnych między kierownictwem i pracownikami jednostki. Należy zatem wskazać, jakie wyniki płynące z analizy sytuacji 397 polskich przedsiębiorstw przemawiają za postawionymi hipotezami badawczymi i czy korespondują one z innymi studiami w omawianym obszarze.

Po pierwsze, znacząca statystycznie dodatnia korelacja między planowaniem partycypacyjnym i przepływami informacyjnymi typu „dół–góra”, „góra–dół” pokazuje, że polskie przedsiębiorstwa rozumieją znaczenie komunikacji wewnętrznej dla możliwości uzyskania pożądaných wyników ekonomicznych. Potwierdza to obserwacje Wilkinsona (1998) o znaczeniu pionowych przepływów informacji dla funkcjonowania organizacji oraz opinie, że informacje o uzyskiwanych wynikach nie mogą być zarezerwowane dla kadry kierowniczej, jako że stymulują procesy doskonalenia organizacji (Payne, Hauty 1955; Päril 2012).

Po drugie, szczególnie istotna wydaje się umiarkowanie wysoka korelacja między planowaniem partycypacyjnym a przepływem informacji pokontrolnych. Pokazuje ona, że przedsiębiorstwa, które informują pracowników o planach strategicznych i włączają ich w proces wytyczania celów są bardziej skłonne przekazywać istotne informacje pokontrolne. Obserwacja ta jest zgodna ze stwierdzeniem, że wiedza organizacyjna rodzi się z komunikacji, a komórki organizacyjne nie powinny jedynie dostarczać informacji zarządczych, ale także je otrzymywać (Flanagin, Bator 2011).

Podsumowując, można potwierdzić istnienie związku metod planowania stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa z efektywnością komunikacji wertykalnej. Udowodniono tym samym sformułowane hipotezy badawcze. Jednak umiarkowana siła zaobserwowanych związków i zidentyfikowane czynniki zakłócające obserwację skłoniły autorów do podjęcia dalszych badań w omawianym zakresie. Ich kolejne tury zaplanowane na początek roku 2014 i 2015 pozwolą na weryfikację i uszczegółowienie wniosków zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu.

Literatura

- Bauer J., Mulder R.H. (2006), *Upward feedback and its contribution to employees feeling of self-determination*, „Journal of Workplace Learning”, no. 18 (7–8), s. 508–521.
- Burns J., Scapens R.W. (2000), *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*, „Management Accounting Research”, no. 11, s. 3–25.
- Elbanna S. (2008), *Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context*, „Management Decision”, no. 46 (5), s. 779–796.
- Fiegener M.K. (2005), *Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, no. 29 (5), s. 627–650.
- Flanagin A.J., Bator M. (2011), *The utility of information and communication technologies in organizational knowledge management*, [w:] *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*, red. H.E. Canary, R.D. McPhee, Taylor & Francis, Florence, s. 173–190.
- Groen B.A., Wouters M.J., Wilderom C.P. (2012), *Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study*, „Management Accounting Research”, no. 23, s. 120–141.
- Heath R.L. (1998), *New communication technologies: an issues management point of view*, „Public Relations Review”, no. 24 (3), s. 273–288.
- Leonardi P.M. (2011), *Information, technology and knowledge sharing in global organizations. Cultural differences in perceptions of where knowledge lies*, w: *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*, red. H.E. Canary, R.D. McPhee, Taylor & Francis, Florence, s. 89–112.
- Payne R.B., Hauty G.T. (1955), *Effect of psychological feedback upon work decrement*, „Journal of Experimental Psychology”, no. 50, s. 343–351.
- Pärl Ü. (2012), *Understanding the role of communication in the management accounting and control process*, „Acta Universitatis Tamperensis”, no. 1772, Tampere University Press, Tampere.
- Purser R.E., Cabana S. (1997), *Involve employees at every level of strategic planning*, „Quality Progress”, no. 30 (5), s. 66–71.
- Tourish D. (2005), *Critical upward communication: ten commandments for improving strategy and decision making*, „Long Range Planning”, no. 38(5), s. 485–503.
- Tourish D., Robson P. (2003), *Critical upward feedback in organisations: Processes and problems and implications for communication management*, „Journal of Communication Management”, no. 8 (2), s. 150–167.
- Van Dierendonck D., Haynes C., Borril C., Stride Ch. (2007), *Effects of upward feedback on leadership behaviour toward subordinates*, „Journal of Management Development”, no. 26 (3), s. 228–238.
- Westley F. (1990), *Middle managers and strategy: micro dynamics of infusion*, „Strategic Management Journal”, no. 11 (5), s. 337–351.
- Wilkinson. A. (1998), *Empowerment: theory and practice*, „Personal Review”, no. 27 (1), s. 40–56.

LINKAGES BETWEEN TYPES OF GOAL-SETTING METHODS AND EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION IN POLISH ENTERPRISES

Abstract: *Purpose* – The paper examines how a character of a goal-setting process influences internal information flow between managers and lower-level employees in Polish enterprises. An important factor in this respect is a strategic awareness and participative goal-setting (Westley 1990; Purser, Cabana 1997; Fiegener 2005; Elbanna 2008). In particular the stimulating character of downward feedback in a context of knowledge dissemination needs to be stressed (Flanagin, Bator 2011).

Design/methodology/approach – The results presented in the paper are based on a study on 397 Polish enterprises. The authors formulated three hypotheses, which linked formalized, participative planning with upward and downward information flow in a company. The planning system was characterized by: „strategic awareness” and „goal-setting process” variables, while the information flow included: „performance reporting”, „control framework”, „post-control information” and „managerial feedback”.

Findings – The developed regression models demonstrated the statistically valid positive influence of participative planning on the information flow in examined companies. In case of downward information flow the adjusted R² reached a level of 24.2%.

Originality/value – The paper introduces the original research methodology, examining the discussed problems from the position of regular employees rather than that of managers – as in most of other studies.

Keywords: goal-setting process, information flow, internal communication, managerial feedback, performance reporting

Cytowanie

Dyczkowski T., Dyczkowska J. (2014), *Wpływ metod planowania na skuteczność przepływu informacji w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 27–41; www.wneiz.pl/firfu.

