

## **Badania 2012**

### ***Polskie regiony na mapie atrakcyjności Unii Europejskiej***

#### **Autorzy:**

1. prof. SGH dr hab. Hanna Godlewska – Majkowska (kierownik badania)
2. dr Patrycjusz Zarębski
3. mgr Magdalena Typa
4. mgr Konrad Zawodziński

#### **Cele badań:**

Celem opracowania była ocena atrakcyjności inwestycyjnej regionów UE ze szczególnym uwzględnieniem polskich województw. Postawiliśmy tezę, że im większy potencjał inwestycyjny posiada region, tym wyższa jest jego atrakcyjność inwestycyjna.

Im bardziej zaawansowana jest serwicyzacja gospodarki, tym większa atrakcyjność inwestycyjna regionu. W miarę przesuwania się na wschód Unii Europejskiej maleje atrakcyjność inwestycyjna regionów. Dotyczy to ich wszystkich typów strukturalnych (peryferyjne – centralne, usługowe, przemysłowe, rolnicze), przy czym dysproporcje są mniejsze niż wyrażają to miary poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. W jakim stopniu uwarunkowania atrakcyjności inwestycyjnej zidentyfikowane w polskiej przestrzeni ekonomicznej mają zastosowanie w badaniach innych regionów europejskich?
2. Jaka jest rola poziomu rozwoju gospodarczego regionu w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej?

Pracę otwiera rozdział autorstwa K. Zawodzińskiego stanowiący wynik studiów literaturowych na temat podstaw terminologicznych podejmowanych w opracowaniu zagadnień (konkurencyjność, atrakcyjność, potencjał w rozpatrywane w ujęciu przestrzennym i odnoszące się przedmiotowo do inwestycji). Autor dokonał oceny dotychczasowego stanu wiedzy, poszukując jednocześnie odpowiedzi na pytanie, czy metodyka badawcza wypracowana przez zespół pracowników i współpracowników Instytutu Przedsiębiorstwa stanowi novum w skali międzynarodowej i czy może stanowić podstawę zapoczątkowania dyskusji naukowej oraz merytorycznej współpracy międzynarodowej.

Drugi rozdział autorstwa P. Zarębskiego stanowi prezentację wyników parametryzacji atrakcyjności inwestycyjnej regionów europejskich, dokonanej przez H. Godlewską-Majkowską (kierownik zespołu) i M. Czerneckiego przy współpracy z Autorem. W rozdziale tym ukazano przestrzenne zróżnicowanie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej regionów szczebla makroregionalnego (NUTS1) i wojewódzkiego (NUTS2) dla wszystkich regionów. Wskaźniki oparto na danych dostępnych dla co najmniej 95% wszystkich regionów UE. Rozdział ten stanowi punkt wyjścia do poszukiwania prawidłowości rządzących przestrzennym zróżnicowaniem potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej oraz służy identyfikacji głównych jego uwarunkowań, zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach.

I tak w rozdziale trzecim P. Zarębski ukazuje związek pomiędzy atrakcyjnością a potencjałem inwestycyjnym regionów, poszukując odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób efekty zewnętrzne aglomeracji wpływają na walory lokalizacyjne regionów, uwzględnione w potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej.

W rozdziale czwartym autorstwa H. Godlewskiej-Majkowskiej zostały poddane analizie związki potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej z poziomem rozwoju gospodarczego i strukturą gospodarki. Autorka wychodząc z założenia, że poziom rozwoju gospodarczego jest głównym czynnikiem różnicującym atrakcyjność inwestycyjną poszukiwała czynników zakłócających tę zależność. Poddanie analizie oddzielnie regionów rolniczych, przemysłowych i usługowych było podstawą poszukiwań zależności obecnej atrakcyjności inwestycyjnej oraz słabych i mocnych stron regionów od historycznych uwarunkowań. Rozwinięcie tego wątku stanowi rozdział piąty autorstwa M. Typy, w którym Autorka ukazuje rolę specjalnych stref ekonomicznych w modyfikacji atrakcyjności inwestycyjnej regionów i ich wpływ na inwestorów. Pracę wieńczy zakończenie autorstwa H. Godlewskiej-Majkowskiej.

W pracy została wykorzystana metoda wagowo-korelacyjna, na bazie której powstały liczne autorskie kartogramy, służące do interpretacji roli czynnika przestrzennego w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej europejskich regionów. Jest to pierwsza tego typu praca w Polsce. Również w międzynarodowej literaturze naukowej nie ma opublikowanych prac naukowych odnoszących się stricte do atrakcyjności inwestycyjnej wszystkich regionów UE. Są prace na temat konkurencyjności wybranych regionów bez ukazania podstaw naukowych analizy, względnie prace dotyczące wybranych aspektów rozwoju regionalnego (np. rozwoju regionów przemysłowych). Stąd niniejsza praca ma charakter propozycji naukowego rozwiązania problemu waloryzacji atrakcyjności inwestycyjnej regionów z perspektywy międzynarodowej, z jednoczesnym zastosowaniem jej wyników do oceny przewag konkurencyjnych, pozycji konkurencyjnej oraz szans i zagrożeń rozwoju regionalnych rynków inwestycyjnych.

**Przeprowadzone badania pozwalają nam na wyciągnięcie następujących wniosków i spostrzeżeń.**

- Istnieje związek pomiędzy wielkością (potencjałem społeczno-gospodarczym) regionu a potencjalną atrakcyjnością inwestycyjną, o czym świadczy fakt, iż do najbardziej atrakcyjnych regionów należą obszary metropolitalne (szczególnie aglomeracja Londynu, Il de France, Region Brukseli). Ta zależność prawdopodobnie byłaby jeszcze bardziej widoczna w warstwie empirycznej badania, gdyby podział statystyczny uwzględniał faktycznie istniejące regiony funkcjonalne. W regionach niejednorodnych oceny są zafałszowane, np. dotyczy to woj. mazowieckiego.
- Głównym czynnikiem determinującym atrakcyjność inwestycyjną jest poziom rozwoju gospodarczego. Na tę zależność wskazują także teorie rozwoju regionalnego (np. kumulatywnej przyczynowości). Wskaźnik potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej PAI\_UE poddany analizie statystycznej i kartograficznej, również wskazuje na istnienie takiej zależności.
- Zachodzi przy tym zależność, że regiony o specjalizacji rolniczej są mało atrakcyjne, za wyjątkiem obszarów o cennych walorach turystycznych. Regiony usługowe natomiast są atrakcyjne pod warunkiem, że wykształciły specjalizację w zakresie usług wiedzy-chłonnych. Szczególnie wybijają się pod tym względem regiony o specjalizacjach w dziedzinie informatyki i komunikacji, usług z zakresu badań naukowych i świadczonych przez przedstawicieli wolnych zawodów.
- Tę ogólną prawidłowość zakłócają działania proinnowacyjne, podejmowane w regionach stanowiących źródła innowacji lub będących pionierskimi adapterami innowacji. Endogeniczna teoria rozwoju regionalnego wskazuje przy tym na duże znaczenie synergii pomiędzy innowacjami powstającymi w ośrodkach uniwersyteckich oraz tworzonymi w przedsiębiorstwach.
- Im region jest niżej rozwinięty i przechodzi większe trudności strukturalne, tym bardziej istotne stają się inwestycje dokonywane w specjalnych strefach ekonomicznych. Są one szczególnie ważne w kształtowaniu atrakcyjności inwestycyjnej regionów uprzemysłowionych. Jednak warunkiem ich skuteczności jest korzystna lokalizacja pod względem dostępu do rynków zbytu oraz położenie w stosunku do systemu transportowego.
- W celu podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej należy podejmować strategiczne decyzje rozwojowe, oparte na analizie dotychczasowej ścieżki rozwoju. Regiony uprzemysłowione powinny tworzyć nie tylko warunki do napływu inwestycji w usługi czwartego lub piątego sektora (np. w BPO), ale także rozwijać w ramach reindustrializacji nowe specjalizacje, ale w sposób umożliwiający uzyskanie korzyści różnorodności w wiązce wewnątrz sektorowej. Ważne jest także oparcie się na łańcuchu dostaw jako czynniku sprzyjającym trwałej absorpcji kapitału inwestycyjnego.
- Regiony usługowe mogą uzyskać przewagi konkurencyjne dzięki wyspecjalizowaniu się w usługach opartych na wiedzy, szczególnie w obrębie informatyki i komunikacji oraz badań i rozwoju. Tego typu specjalizacja sprzyja wypracowaniu i utrzymaniu przez region funkcji źródła innowacji.
- Polskie regiony jako raczej mało atrakcyjne dla inwestycji (poza Mazowieckim) mają szansę poprawy swojej pozycji na mapie atrakcyjności dzięki wykorzystaniu stosunkowo wysoko

ocenionego kapitału ludzkiego. Jednak przeszkodę w tej mierze mogą stanowić regulacje prawne oraz działania międzynarodowych organizacji pracy, utrudniające delokalizację przemysłu.

- Przyjęta metodyka pomiaru atrakcyjności inwestycyjnej za pomocą wskaźnika PAI\_UE pozwala na określenie głównych prawidłowości w kształtowaniu się walorów lokalizacyjnych (bez uwzględnienia specyfiki branżowej).
- Mała rozbieżność wyników parametryzacji atrakcyjności inwestycyjnej i poziomu rozwoju gospodarczego, potwierdzenie związku kształtowania się wskaźnika PAI\_UE ze strukturą zawodową ludności pozwalają uznać za uzasadnione dalsze prace nad wskaźnikiem PAI\_UE, jako nowej propozycji oceny ekonomicznej regionów europejskich. Natomiast dalszy postęp w tej dziedzinie wymaga bardziej nasilonej niż dotąd współpracy w zakresie poszerzenia danych statystycznych i integracji środowiska naukowego z biznesowym oraz instytucjami zajmującymi się obsługą inwestorów.
- Do pogłębienia analiz i lepszego dopasowania ocen do rzeczywistych warunków panujących na poszczególnych rynkach regionalnych są jednak potrzebne bardziej rozbudowane bazy danych, uzupełnione o zasoby informacyjne poszczególnych państw członkowskich UE. W tym celu niezbędne jest połączenie wysiłków środowiska naukowego i biznesowego. Bez takiej współpracy rankingi są niepełne lub obciążone wadami wynikającymi z nieprzestrzegania podstawowych pryncypiów metodycznych (jednolitość pojęciowa, dobór zmiennych oddających prawidłowo charakter mierzonego zjawiska, ograniczenie subiektywizmu). Metoda wypracowana przez nasz zespół, oparta na metodzie wagowo-korelacyjnej i ścisłym odseparowaniu atrakcyjności inwestycyjnej od konkurencyjności i potencjału znajduje zastosowanie w ocenie atrakcyjności inwestycyjnej regionów europejskich.

Podsumowując, w wyniku przeprowadzonych analiz potwierdziła się teza, że potencjalna atrakcyjność inwestycyjna regionów wyznaczona na podstawie wskaźnika PAI\_UE jest w znacznym stopniu zdeterminowana poziomem rozwoju gospodarczego. Tezę w brzmieniu: im wyższy jest poziom rozwoju gospodarczego, tym wyższa jest atrakcyjność inwestycyjna regionu możemy uznać za udowodnioną tak statystycznie, jak i poprzez analizę sektorową.

Rozwój regionalny wykazuje zmienność w czasie i przestrzeni, stosownie do warunków wyjściowych wzrostu oraz zmian strukturalnych. Należy, zatem poddać dalszym badaniom kwestię, czy regiony o podobnej strukturze wyjściowej charakteryzują się po kilkuletnich przemianach podobieństwem strukturalnymi i zbliżoną atrakcyjnością inwestycyjną. Na tej podstawie można będzie określić regiony wzorcowe - dobre praktyki dla innych, reprezentujących podobieństwo strukturalne lub genetyczne.

***Przedsiębiorczość, jako czynnik konkurencyjności regionalnych rynków inwestycji bezpośrednich w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem czynnika instytucjonalnego***

Zespół:

Dr hab. Hanna Godlewska – Majkowska prof. SGH – kierownik zespołu

Mgr Irena Duszkiewicz

Mgr Piotr Kryjom

Mgr Tomasz Pilewicz

Mgr Magdalena Typa

Celem badania było zidentyfikowanie przedsiębiorczych zachowań instytucji samorządowych, tworzących przewagi konkurencyjne regionów na rynku inwestycyjnym oraz zbadanie ich uwarunkowań.

W planowanym zadaniu badawczym chcielibyśmy odpowiedzieć na pytanie, co decyduje o skuteczności instytucji samorządowych w kreowaniu przewag konkurencyjnych regionów na rynku inwestycji bezpośrednich. Postawiono tezę, że instytucje mają wpływ na przedsiębiorczość regionalną, jeśli działania głównych aktorów regionalnych są podejmowane w sposób systemowy. Oznacza to, że inwestycje są rozpatrywane w odniesieniu do rzeczywiście istniejących regionów, a główni aktorzy życia regionalnego podejmują w sposób kompleksowy działania w celu absorpcji kapitału inwestycyjnego.

Z uwagi na potrzebę zdefiniowania owego holistycznego podejścia do rynku inwestycyjnego opracowanie otwiera tekst H. Godlewskiej-Majkowskiej, w którym Autorka przedstawia własną koncepcję regionalnego rynku inwestycyjnego, na gruncie nowej geografii ekonomicznej oraz przedstawia przedsiębiorczość, jako czynnik rozwoju regionalnego rynku inwestycyjnego.

Kontynuację tych rozważań stanowi tekst T. Pilewicza, który w oparciu o dobre praktyki jednostek samorządu terytorialnego analizuje wpływ sposobu zarządzania regionem na konkurencyjność regionu, na poziomie subregionalnym.

W rozdziale trzecim I. Duszkiewicz prezentuje innowacyjne podstawy rozwoju przedsiębiorczości w odniesieniu do obszarów wiejskich i miejsko-wiejskich na przykładzie województwa podkarpackiego. Autorka ukazuje przy tym, w oparciu o badanie ankietowe zdecydowanej większości gmin tego regionu, rzeczywiste innowacyjne zachowania gmin na rynku inwestycji bezpośrednich.

Ważnymi instrumentami rozwoju regionalnego i kształtowania konkurencyjności regionów są inicjatywy klastrowe oraz powoływanie do życia specjalnych stref ekonomicznych. Te zagadnienia są przedmiotem zainteresowań P. Kryjoma w rozdziale czwartym i M. Typy w rozdziale piątym. Pomoc publiczna towarzysząca tworzeniu klastrów i zwolnieniom podatkowym nie pozostaje bez wpływu na finansowanie rozwoju regionalnego. Dlatego przedmiotem rozważań C. Olejnika była kwestia wpływu redystrybucji poziomej dochodów na sytuację budżetową województw i tym samym zdolności konkurencyjności na krajowym rynku inwestycji bezpośrednich. Pracę kończy podsumowanie autorstwa H. Godlewskiej-Majkowskiej oraz aneks.

**W świetle przeprowadzonych badań można wyciągnąć wniosek**, że podstawą sukcesu jest holistyczne podejście do zarządzania inwestycjami w regionie, przy czym region powinien odpowiadać rzeczywistym istniejącym strukturom przestrzennym, uwzględniającym ciężenia migracyjne oraz powiązania między-działowe oraz wewnątrz-działowe. Potrzebne jest, więc stosowanie konstrukcji pojęciowej w postaci regionalnego rynku inwestycyjnego.

O prawdziwości tezy, że instytucje mają wpływ na przedsiębiorczość regionalną, jeśli działania głównych aktorów regionalnych są podejmowane w sposób systemowy świadczą przedstawione dobre praktyki samorządowe. Przykład zarządzania podregionami ukazuje słuszność zarządzania rzeczywiście istniejącymi regionami, w których główni aktorzy życia regionalnego podejmują w sposób kompleksowy działania mające na celu finansowanie inwestycji uznanych w wyniku społecznych konsultacji za kluczowe dla rozwoju regionalnego.

Na konkurencyjność regionu wpływają zachowania i postawy typowe dla organizacji przedsiębiorczej, tak na poziomie indywidualnym (liderzy), jak i grupowym. Należą do nich:

- tworzenie produktu inwestycyjnego w oparciu o marketing terytorialny,
- stosowanie aktywnych form budżetowania zadań własnych samorządowych oraz innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania publicznego,
- przedsiębiorczość ludności w postaci rozwoju nowych firm (efekt mnożnikowy), a także przyjmowania nowych wzorców, szczególnie w zakresie aktywności zawodowej ludności i kreowania potencjału rozwojowego regionu.

W kształtowaniu przewag konkurencyjnych regionów istotną rolę odgrywa kreowanie regionalnych systemów innowacyjnych, tworzonych w oparciu o lokalne systemy innowacyjne. Ich podstawą powinny być lokalne zasoby przyrodnicze, ludzkie i kapitałowe służące wypracowaniu unikalnych produktów marketingowych na bazie rozwoju MSP. Jest to możliwe nie tylko w regionach wysoko ekonomicznie rozwiniętych, ale także na obszarach wiejskich. Innowacje powinny, zatem nawiązywać do specyfiki danego obszaru geograficznego. Pomoc publiczna powinna wspierać nie tylko inicjatywy typowe dla obszarów wysoko ekonomicznie rozwiniętych np. tworzenie parków naukowo-technicznych, czy centrów doskonałości. Lokalne systemy innowacyjne mogą wspierać rozwój technologii w tradycyjnych sektorach, ale pod warunkiem ich konkurencyjności na rynku inwestycyjnym.

Źródłem przewag konkurencyjnych regionów są klastry i inicjatywy klastrowe. Dotychczasowy przebieg rozwoju klastrów tego typu innowacji dowodzi istnienia istotnego determinizmu historycznego w dyfuzji tego typu innowacji. Ma ona charakter hierarchiczny, co potwierdza koncentracja przestrzenna klastrów i inicjatyw klastrowych w regionach metropolitalnych lub zdominowanych przez historycznie ukształtowane skupiska innowacyjnego przemysłu (szczególnie lotniczego).

Związek z rozmieszczeniem atrakcyjnych lokalizacji ma także efekt inwestycyjny tworzenia specjalnych stref ekonomicznych. Ich działalność może być ważnym elementem regionalnych rynków inwestycyjnych pod warunkiem zgodności ich profilu branżowego z konkurencyjnością wiodących sektorów ich regionalnego otoczenia.

Finansowanie rozwoju regionalnego w ramach redystrybucji poziomej dochodów jest czynnikiem oddziałującym niejednoznacznie na rozwój regionalnych rynków inwestycyjnych. Jest to instrument pomocny w zarządzaniu rozwojem regionów słabo ekonomicznie rozwiniętych. Jednak brak polityki inwestycyjnej i holistycznego podejścia do zarządzania regionalnym rynkiem inwestycyjnym powoduje brak komasacji środków na realizację kluczowych inwestycji, generujących pozytywne efekty zewnętrznie skali. Z kolei w regionach będących płatnikami netto redystrybucja pozioma dochodów jest źródłem zagrożeń realizacji projektów długookresowych lub średniookresowych, szczególnie, gdy płatność na subwencję wyrównawczą jest realizowana w okresie spowolnienia, czy wręcz recesji w cyklu koniunkturalnym regionu. Im bardziej region jest powiązany z gospodarką międzynarodową, tym większe są wahania koniunkturalne.

## ***Rola przedsiębiorczości w migracji kapitału inwestycyjnego***

(w ramach tematu badań statutowych KNoP 2012 „**Przedsiębiorczość z perspektywy nowej geografii ekonomicznej**” kierowanego przez prof. H. Godlewską-Majkowską)

### **Autorzy:**

1. Dr Beata Żelazko
2. Mgr Magdalena Senderowska

### **Cele badań:**

Celem opracowania była próba określenia wpływu przedsiębiorczości regionów na osiągnięte przez nie sukcesy w procesie stymulowania napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także rozpoznanie strategii działania locoregionów (czyli gmin) w sferze konkurencji o zagraniczny kapitał inwestycyjny.

W części teoretycznej pracy zaprezentowano model objaśniający zjawisko przedsiębiorczości regionu w kontekście rywalizacji o bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Przybliżono mechanizm oddziaływania przedsiębiorczości na pozycję konkurencyjną jednostki terytorialnej, a także wskazano style przywództwa i modele zarządzania sprzyjające oraz ograniczające rozwój przedsiębiorczości jednostki terytorialnej. W części empirycznej skupiono uwagę na strategiach i narzędziach konkurencji wykorzystywane przez samorządy aktywne na rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Na podstawie przeprowadzonych analiz sformułowano następujące wnioski:

1. istnieje związek pomiędzy przedsiębiorczością, rozumianą jako menedżerskie zarządzanie regionem, a jego rzeczywistą atrakcyjnością inwestycyjną, bowiem kapitał w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych napływa przede wszystkim do tych regionów, które znają potrzeby potencjalnych inwestorów, potrafią dostosowywać ofertę inwestycyjną do wymagań rynku docelowego, są innowacyjne w działaniu, skłonne do współpracy, a także zdolne do odkrywania i wykorzystywania okazji;
2. sukcesy na rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych odnoszą tylko te regiony, które potrafią generować efekt synergiczny wynikający ze współdziałania indywidualnych i organizacyjnych działań przedsiębiorczych (zjawisko intraprzsiębiorczości);
3. brak danych o inwestycjach zlokalizowanych w polskich regionach, brak komunikacji między instytucjami zaangażowanymi w promocję polskich regionów jako potencjalnych miejsc inwestycji, utrudnia a czasem wręcz uniemożliwia osiągnięcie sukcesów na rynku inwestycji zagranicznych.
4. w polskim samorządzie gminnym dominuje bierna postawa wobec inwestorów, brak strategicznego podejścia do problemu przyciągania inwestycji z zewnątrz oraz niewielka skłonność do innowacyjnych działań w tym zakresie;
5. skuteczne w konkurencji o inwestora zagranicznego są przedsiębiorcze jednostki terytorialne, czyli te, które: kształtują specjalizację regionalną, wdrażają nowe produkty i usługi dla inwestorów, szybko reagują na potrzeby inwestorów, a także współdziałają z innymi zarówno w płaszczyźnie horyzontalnej, jak i wertykalnej,

Jako sposób utrzymania zaangażowanego kapitału i zwiększenia atrakcyjności regionów w rywalizacji o kapitał zagraniczny autorki wskazują: gromadzenie o monitorowanie danych o aktywności kapitału zagranicznego w gminie/powiecie/województwie; uporządkowanie współpracy między osobami i instytucjami w regionie według zasad określonych w modelu organizacji fraktalnej, a także wdrożenie koncepcji *Inbound Marketingu* w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi.

## ***Sprawiedliwość organizacyjna w zarządzaniu pracownikami przedsiębiorstw***

**Autor:** dr Dariusz Turek

### **Cele badań:**

W pracy podjęto problematykę związków pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną, a zachowaniami pracowników w środowisku zawodowym. Od lat 80. XX wieku, w literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych wskazuje się bowiem, że „sprawiedliwość organizacyjna” – rozumiana jako ogólne poczucie jednostki obejmujące to, co jej zdaniem jest uczciwe w miejscu pracy, a dotyczące kwestii wszelkiego rodzaju podziału (np. wynagrodzeń, możliwości rozwoju, stanowisk, itp.), procedur (kryteriów awansowania, premiowania, itp.) i interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej, itp.) jest jednym z najważniejszych determinant efektywności kapitału ludzkiego. Choć sprawiedliwość ta, definiowana jest w kategoriach subiektywnego przekonania pracowników, to taki proces oceny, jak się okazuje – ma istotne implikacje behawioralne. Prowadzone na świecie badania nad poczuciem sprawiedliwości w środowisku zawodowym ukazują, że taka ewaluacja przekłada się na wiele różnych zachowań organizacyjnych istotnych z punktu widzenia efektywności organizacji, w szczególności na: zaangażowanie, produktywność, zachowania obywatelskie, zaufanie, kooperację, poczucie satysfakcji z pracy, dzielenie się wiedzą, wypalenie zawodowe, czy jakość relacji z klientami zewnętrznymi.

Jako cel główny opracowania przyjęto opis determinant sprawiedliwości organizacyjnej, jak również wyjaśnienie związków między sprawiedliwością, a różnymi zachowaniami pracowników. Celem aplikacyjnym uczyniono opracowanie praktycznych rekomendacji dla kadry menedżerskiej, które mogą wzmacniać poczucie sprawiedliwości wśród zatrudnionej kadry.

W warstwie teoretycznej wykazano, że sprawiedliwość organizacyjna zależy od wielu czynników o charakterze kulturowym, organizacyjnym i podmiotowym. Ponadto, sprawiedliwość w różny sposób warunkuje postępowanie zatrudnionej kadry. Przesłanki teoretyczne pozwoliły na sformułowanie 6 niezależnych hipotez badawczych. W toku przeprowadzonych badań empirycznych wykazano m.in, że:

1. Uwarunkowania kulturowe różnicują postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej wśród przedstawicieli odmiennych kultur.
2. Uwarunkowania organizacyjne są silnym predyktorem sprawiedliwości organizacyjnej.
3. Sprawiedliwość organizacyjna determinuje kontrproduktywne zachowania pracowników, a także wpływa na zadowolenie z pracy.

W warstwie aplikacyjnej zaproponowano działania jakie mogą zostać wykorzystane w organizacjach, aby promować sprawiedliwość w miejscu pracy. Wskazano, że istotne są tu przede wszystkim praktyki w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników, motywowania i wynagradzania, działania rozwijające wewnętrzne systemy komunikacji i partycypacji decyzyjnej, a także szkolenia odnoszące się do promowania sprawiedliwości w działaniach kadry menedżerskiej.

***Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego w Polsce***

**Autor:**

prof. SGH dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska,  
dr Agnieszka Komor