

przeгляд

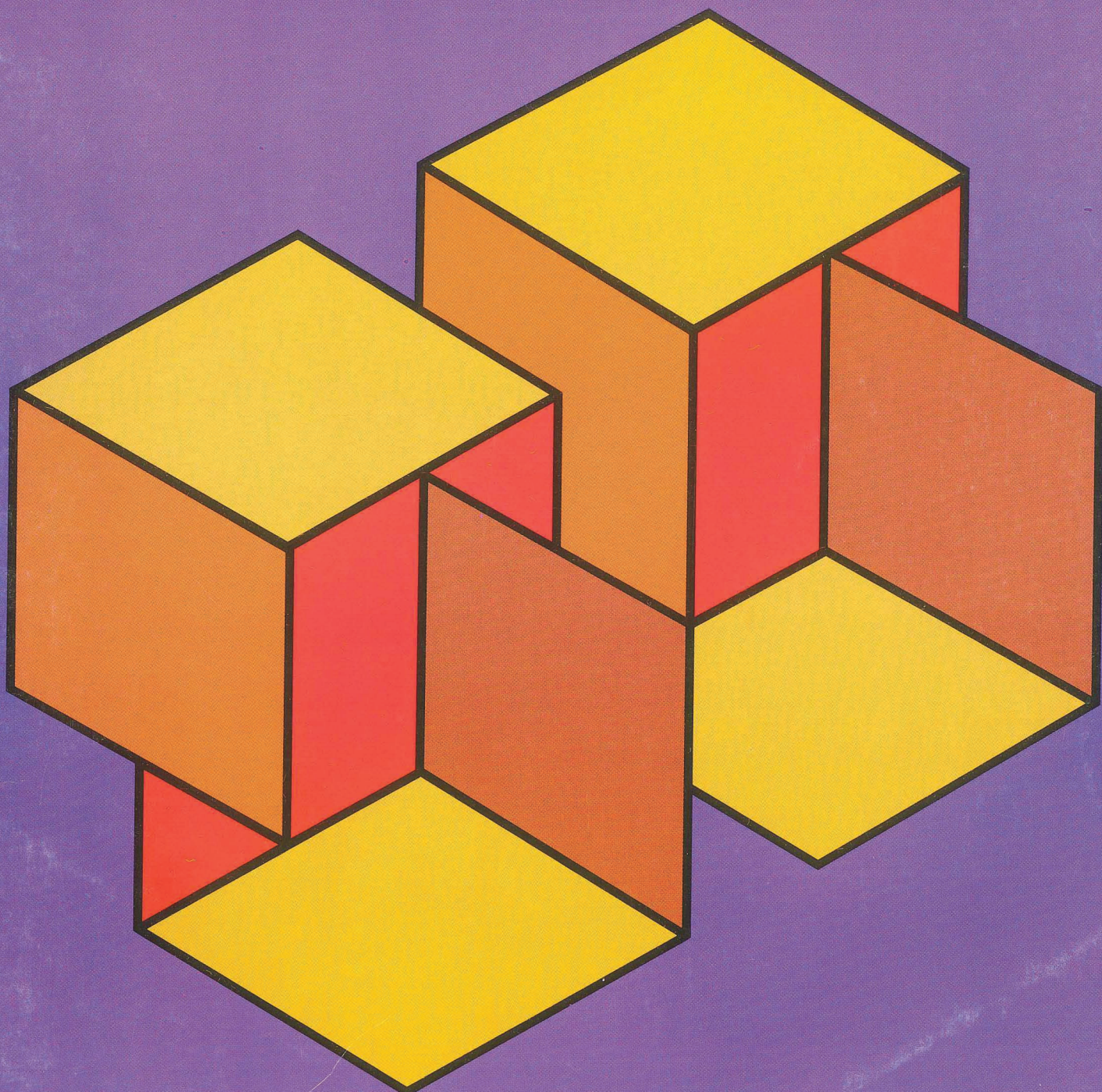
organizacji **5**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

96



- Odwaga w granicach realności – rozmowa z ANDRZEJEM BĄCZKOWSKIM, ministrem pracy i polityki społecznej 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Rozproszenie myźni – Dariusz Teresiński 7

- Przedsiębiorczość, zarządzanie i zmiana – tryptyk rozwoju organizacji – Józef Machaczka 8
- Systemy produkcji zorientowane na człowieka – Jacek Klich 11
- Zachowanie przedsiębiorcze – próba typologii – Lesław H. Haber 15
- Przedsiębiorczość i innowacyjność w świetle badań empirycznych – Janusz T. Hryniewicz 19

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Szczególny status rad nadzorczych skomercjalizowanych przedsiębiorstw państwowych – Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota 21

PŁACE

- Kształtowanie przyrostu wynagrodzeń a polityka płac – Zofia Sekuła 25

FINANSE

- Ocena zadłużenia prywatyzowanych przedsiębiorstw – Helena Kościelniak 29

KONTROLING

- Ocena absorpcji kontrolingu strategicznego przez polskie przedsiębiorstwa – Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karaś 33

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 35

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Małe i średnie przedsiębiorstwa na giełdzie – „Problèmes économiques” – opr. Katarzyna Mikunda 38

KRONIKA TNOiK 40

Odwaga w granicach realności

Rozmowa z **ANDRZEJEM BĄCZKOWSKIM**, ministrem pracy i polityki społecznej

Czy w dziedzinie ustawodawstwa pracy dogoniliśmy już Europę?

Jednym z głównych kierunków nowelizacji Kodeksu pracy było stopniowe dostosowywanie rozwiązań polskiego ustawodawstwa pracy do prawa Wspólnot Europejskich. Najdalej idące rozwiązania w tym zakresie wprowadziliśmy w przepisach dotyczących ochrony stosunku pracy, prawa urlopowego, czasu pracy, uprawnień pracowniczych związanych z opieką nad małym dzieckiem oraz warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

Na szczególną uwagę – w dobie tworzenia podstaw gospodarki rynkowej – zasługują zmiany dokonane w art. 23¹ Kodeksu pracy, zbliżające polskie rozwiązania prawne do dyrektywy nr 77/187 z 1977 r., dotyczącej ochrony praw pracowniczych przy przejęciu przedsiębiorstwa lub jego części przez innego pracodawcę. Pracodawca ma zatem obowiązek informowania załogi o mającej nastąpić zmianie właściciela całości lub części zakładu pracy oraz o skutkach prawnych w sferze stosunków pracy związanych ze zmianą pracodawcy, a także o prawie pracowników do rozwiązania w takich okolicznościach stosunku pracy, jeżeli nie są zainteresowani kontynuowaniem zatrudnienia u nowego pracodawcy.

Warto także wskazać na niektóre z nowo wprowadzonych do Kodeksu pracy podstawowych zasad prawa pracy. Chodzi tu zwłaszcza o nowe przepisy art. 11² i 11³, wprowadzające zasadę równych praw pracowników z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków, w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w dziedzinie pracy oraz zakaz jakiegokolwiek dyskryminacji w stosunkach pracy, w szczególności ze względu na płeć, wiek, stan zdrowia (inwalidztwo), rasę, narodowość, przekonania – zwłaszcza polityczne lub religijne – oraz przynależność związkową. Przepisy te zbliżają polskie ustawodawstwo pracy do rozwiązań przyjętych w dyrektywie nr 75/117 z 1975 r. dotyczącej zasady równej płacy dla mężczyzn i kobiet oraz dyrektywie nr 76/207 z 1976 r. określającej zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, szkolenia zawodowego, awansu zawodowego i warunków pracy.

Podstawowe zasady prawa pracy nie stanowią wprowadzenia norm, z których pracownicy mogliby bezpośrednio wywodzić swoje uprawnienia, mają jednak bardzo istotne znaczenie przy wprowadzaniu w życie nowych rozwiązań prawnych. Wskazują bowiem na te wartości w prawie pracy, do których ustawodawca przywiązuje największe znaczenie, a więc których obrona i przestrzeganie powinny towarzyszyć wprowadzaniu w życie nowych przepisów prawa pracy, nie tylko stanowionych przez państwo, ale także, co bardzo ważne, przez partnerów społecznych będących stronami układów zbiorowych.



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Co uważa Pan za najważniejszą zdobycz świata pracy i pracodawców w nowym Kodeksie pracy?

Myszę, że na tak postawione pytanie odpowiedzi powinni udzielić bezpośrednio zainteresowani, tj. organizacje pracowników oraz pracodawców. W mojej ocenie najważniejsze w znowelizowanym Kodeksie pracy jest to, iż ingerencja państwa w sferę kształtowania warunków zatrudniania pracowników została ograniczona do niezbędnego minimum, wyznaczonego zwłaszcza funkcją ochronną prawa pracy.

Oznacza to dla państwa obowiązek tworzenia norm prawa pracy mających charakter powszechny i gwarancyjny, zbliżających polskie rozwiązania prawne do standardów międzynarodowego prawa pracy, wyznaczonych przez postanowienia konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz prawo Wspólnot Europejskich. Państwo musi także zagwarantować partnerom społecznym takie procedury prawne, które stanowiłyby dla nich podstawę do samodzielnego, korzystniejszego regulowania warunków zatrudnienia w drodze porozumień zbiorowych.

Braku jakich rozwiązań w Kodeksie obie strony powinny najbardziej żałować?

Myszę, że nie ma takich spraw. Nowelizacja Kodeksu pracy, zanim stała się prawem, podlegała szerokim i długotrwałym konsultacjom z partnerami społecznymi, zwłaszcza z największymi związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Propozycje zgłaszane w trakcie tych konsultacji były brane pod uwagę przy opracowywaniu ostatecznej wersji rządowego projektu nowelizacji Kodek-

su pracy. Także w trakcie prac parlamentarnych wiele rozwiązań ulegało modyfikacjom. Uwzględniano bowiem wiele postulatów zgłaszanych przez pracowników i pracodawców reprezentowanych w procesie stanowienia prawa.

Warto dodać, że obecne ustawodawstwo pracy pozwala na kształtowanie warunków zatrudnienia pracowników w drodze swobodnie zawieranych układów zbiorowych pracy. Jest to rozwiązanie zdecydowanie korzystniejsze od dotychczasowego. Związkowa reprezentacja pracowników, negocjując układ zbiorowy pracy, ma bowiem lepsze od ustawodawcy rozeznanie w kondycji finansowej i możliwościach ekonomicznych danego pracodawcy, a przecież te właśnie elementy wyznaczają granice polepszania warunków zatrudnienia pracowników.

Metoda układowego regulowania warunków zatrudnienia umożliwia zatem wprowadzanie w poszczególnych firmach takich rozwiązań prawnych, na które nie stać wszystkich pracodawców i które tym samym nie mogły stać się powszechnie obowiązującymi standardami.

Czy w wyniku dalszego reformowania ustawodawstwa pracy przedsiębiorcy mogą się spodziewać prawa do lokautu?

Robocza wersja Kodeksu zbiorowych stosunków pracy, jaką dyskutuje obecnie Komisja ds. Reformy Prawa Pracy, takiej regulacji nie przewiduje. Natomiast w imię równowagi stron – pracodawcy i związków zawodowych w układzie pracy, a na szczeblu ponadzakładowym związków zawodowych i organizacji pracodawców – wprowadzono do tego projektu możliwość zdecydowanego reagowania pracodawcy w obliczu nielegalnego strajku. Polega to na zawieszeniu stosunków pracy całej załogi. Jest to instrument, którego można byłoby używać w sytuacji, kiedy sąd stwierdzi, że strajk jest nielegalny. Nie przewiduje się natomiast lokautu, rozumianego jako zamknięcie zakładu pracy ze wszystkimi tego konsekwencjami dla stosunków pracy.

Ciężar udowodnienia nielegalności strajku spoczywać będzie zatem na pracodawcy?

Jest jeszcze za wcześnie, by o tym rozmawiać. Myślę, że w tym momencie warto nieco uporządkować naszą rozmowę. Zasadą funkcjonowania Komisji ds. Reformy Prawa Pracy, powołanej jesienią 1990 roku, jest apolityczność i niezależność. Oznacza to, że dopóki jedynym dysponentem i „właścicielem” projektu jest Komisja, minister pracy i polityki socjalnej nie powinien wypowiadać się w kwestiach jeszcze przez Komisję nie rozstrzygniętych. Kiedy prace Komisji się zakończą, wtedy będzie wiadomo, jakie rozwiązania zawarte są w projekcie. Nadal jednak nie będę mógł powiedzieć, jaki będzie kształt propozycji rządu w tej materii, ponieważ stanowisko Rady Ministrów zostanie dopiero wypracowane w oparciu o dokument, który zostanie nam przekazany przez Komisję. Dlatego odpowiedzi na pytanie o lokaut i inne szczegółowe rozwiązania będę mógł udzielić po rozpatrzeniu projektu ustawy przez Radę Ministrów.

Czy nowoczesne rozwiązania w zakresie prawa pracy przyczynią się do wzrostu tempa rozwoju gospodarczego?

Przyjęte przez nas rozwiązania mają sprzyjać takiemu rozwojowi. Jednym z głównych kierunków nowelizacji Kodeksu pracy było bowiem dostosowanie przepisów prawa pracy do warunków gospodarki rynkowej. Celowi temu służą zwłaszcza te zmiany, które znoszą różnice w regulacjach prawnych odnoszących się do pracodawców funkcjonujących w różnych sektorach własności, oraz uelastyczniają zasady kształtowania warunków zatrudniania pracowników. Chodzi tu zwłaszcza o możliwość kształtowania warunków zatrudnienia określonych grup pracowniczych w sposób odpowiadający wymaganiom stale reformującej się gospodarki w drodze porozumienia zbiorowego, zawieranego przez partnerów społecznych. Możliwości takie otwiera dział jedenasty Kodeksu pracy, dotyczący układów zbiorowych pracy. Z kolei art. 18 Kodeksu, istotnie zmieniony w wyniku ostatniej nowelizacji, daje podstawę do modyfikowania w umowach o pracę warunków zatrudnienia poszczególnych pracowników.

Granice tych modyfikacji muszą jednak pozostawać w zgodzie z ochronną funkcją prawa pracy. Kodeks pracy, po jego nowelizacji, wyznacza gwarancyjny poziom podstawowych uprawnień pracowniczych, przysługujących wszystkim pracownikom, bez względu na to, u jakiego pracodawcy są zatrudnieni. Dotyczą one zwłaszcza podstawowych norm czasu pracy, urlopu wypoczynkowego, rozwiązywania umów o pracę, warunków bhp, a także przepisów o ochronie macierzyństwa. Normy Kodeksu pracy wyznaczają także maksimum obowiązków pracowniczych.

Regulacje zawarte w układach zbiorowych pracy lub w umowach o pracę, odpowiadające kondycji ekonomicznej danego pracodawcy (lub grupy pracodawców tworzących organizację), mogą zawierać jedynie rozwiązania korzystniejsze dla pracowników – korzystniejsze niż te, które wynikają z powszechnie obowiązujących przepisów prawa pracy, mających charakter minimalny, gwarantowany przez państwo wszystkim pracownikom.

Jeżeli więc przyjąć, że optymalne i odpowiednio do możliwości poszczególnych pracodawców zróżnicowane warunki zatrudnienia stanowią jeden z istotnych czynników rozwoju gospodarczego, to można uznać, że dokonana nowelizacja Kodeksu pracy służy temu rozwojowi.

Jak pogodzić ochronę osób już zatrudnionych (minimalna płaca, sztywne ramy zatrudnienia) z planami skutecznego zwalczania bezrobocia?

Rozumiem, iż chodzi tu o kwestię deregulacji rynku pracy, którą często przedstawia się jako konieczny element skutecznego zwalczania bezrobocia. Zwolennicy deregulacji argumentują, iż nadmierny interwencjonizm rządowy na rynku pracy – np. poprzez politykę płacową w sektorze publicznym, określanie minimum płacowego oraz przepisy chroniące zatrudnienie – w znaczny sposób ogranicza elastyczność rynku pracy, a przez to negatywnie wpływa na poziom bezrobocia.

Jak wskazują doświadczenia innych krajów, nie można jednak bezkrytycznie upatrywać w deregulacji panaceum na problemy rynku pracy. Realizacja dwóch, pozornie sprzecznych celów: ochrony zatrudnienia i ograniczania poziomu bezrobocia – możliwa jest dzięki zawieraniu trójstronnych porozumień dotyczących rynku pracy w ramach systemu zbiorowych stosunków pracy. Nie obejdzie się jednak bez dalszego poprawiania przepisów i eliminowania rozwiązań nadmiernie usztywniających rynek pracy.

Kodeks pracy nie uwzględnia w zasadzie przyszłościowych form pracy („sieciowi” pracodawcy i pracownicy, pracownicy jako samodzielne podmioty gospodarcze) – czy to niedopatrzenie, czy świadomy zamiar ustawodawcy?

Kodeks pracy reguluje prawa i obowiązki stron stosunku pracy, tj. pracodawcy i pracownika. Jego normy nie mają natomiast zastosowania do przypadków korzystania przez pracodawcę z usług świadczonych na jego rzecz przez samodzielne podmioty gospodarcze. Relacje zachodzące między podmiotami gospodarczymi regulują bowiem przepisy prawa cywilnego.

Nie można oczywiście wykluczyć sytuacji, w której pracodawca będzie korzystał z usług samodzielnego podmiotu gospodarczego utworzonego przez byłego pracownika, np. z usług założonej przez niego jednoosobowej spółki prawa handlowego. W takim jednak przypadku przepisy prawa pracy nie będą mogły być powszechnie stosowane.

Takie działania pracodawcy, jeżeli tylko mieści się w granicach obowiązujących przepisów, nie stanowi – moim zdaniem – ich nadużycia. Każdy ma bowiem prawo do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób swobodny i dla niego jak najbardziej efektywny, co może także wiązać się z powierzaniem samodzielnym, zewnętrznym podmiotom gospodarczym niektórych zadań dotychczas wykonywanych przez pracowników. Takie działanie stanowi przejaw samodzielności gospodarczej pracodawców, której granice wyznaczają powszechnie obowiązujące normy prawa.

A co z przypadkami, kiedy pracownicy nie przestrzegają ustawowego czasu pracy – np. pracując po nocach i w święta w domu przy komputerze? Swego czasu związki zawodowe w USA mocno protestowały przeciwko takim możliwościom, uważając to za wyzysk i rozwiązanie wpływające na wzrost bezrobocia.

W ramach nowego ustawodawstwa nie ma żadnych przeszkód, żeby czas pracy określony był wymiarem zadań. Miejsce wykonywania pracy pozostawiono także swobodnemu wyborowi stron stosunku pracy. Generalne normy dotyczące maksymalnego wymiaru czasu pracy: nie więcej niż 42 godziny tygodniowo, przy co najmniej 39 dniach wolnych od pracy (osławione wolne soboty) – gwarantują pracownikom ochronę ich praw i chronią przed nadmierną eksploatacją, ale pozwalają też wynegocjować z pracodawcą korzystniejsze rozwiązania – np. ruchomy

czas pracy, normy zadaniowe, dłuższy urlop, dodatkowe wynagrodzenie za czas urlopu, a nawet krótszy tydzień pracy, jeśli tylko pracodawca się na to zgodzi.

Jakie są następne – po Kodeksie pracy – plany reformy ustawodawstwa związanego z pracą?

Kodeks pracy obejmuje regulacje indywidualnych stosunków pracy. Kolejnym krokiem będzie Kodeks zbiorowych stosunków pracy, a więc prawo dotyczące relacji pomiędzy reprezentacją pracowników i pracodawcami oraz ich organizacjami – z ewentualnym udziałem państwa jako strony dialogu społecznego. Po uchwaleniu tej ustawy – prawdopodobnie już w przyszłym roku – będziemy pierwszym krajem w Europie, w którym problematyka ta ujęta będzie w dwa kodeksy, obejmujące całość zagadnień związanych ze stosunkami pracy.

Kolejnym etapem będzie rekodyfikacja, a więc opracowanie i uchwalenie nowego Kodeksu pracy, bo mimo iż dokonaliśmy jego gruntownej nowelizacji, wiele rozwiązań wymaga całkowicie nowego podejścia i przyjęcia rozwiązań przyszłościowych, wybiegających śmiało w XXI wiek. Trzeba bowiem pamiętać, że obecna nowelizacja odpowiada na wyzwania okresu transformacji ustroju społeczno-gospodarczego, natomiast rozwiązania docelowe można będzie przyjąć, kiedy okres gwałtownych przemian już się zakończy.

Czy sprzeczność interesów pracowników i emerytów w ramach „przepływowego” systemu emerytalnego nie grozi zaprzepaszczeniem dotychczasowych osiągnięć reformy gospodarczej?

Nie sędzę. Prowadzimy przecież obecnie prace także nad reformą ubezpieczeń społecznych. Jednym z założeń tej reformy jest zapewnienie samofinansowania systemu emerytalnego, m.in. poprzez racjonalizację warunków nabywania prawa do świadczeń.

Zakładamy, że po reformie systemu ubezpieczeń społecznych nie będzie konieczności uzupełniania deficytu finansów ubezpieczeń dotacją z budżetu państwa. Zakładamy także, że składka na ubezpieczenie społeczne nie tylko nie będzie rosła, ale w przyszłości będzie mniejsza niż obecnie. W tej sytuacji, nawet jeżeli obecnie istnieje wspomniana przez Pana sprzeczność interesów, to w świetle założeń reformy będzie ona stopniowo zanikać.

Nie demonizowałbym zresztą tego konfliktu – w końcu każdy obecny emeryt jest byłym pracownikiem i każdy pracownik jest potencjalnie przyszłym emerytem. Poza tym nie można traktować systemu ubezpieczeń społecznych tylko z fiskalnego punktu widzenia, tzn. jedynie jako źródła wydatków. System ubezpieczeń – zapewniający pracującym poczucie bezpieczeństwa i świadomość, że w razie wystąpienia jednego z ryzyk ubezpieczeniowych (choroba, starość, śmierć) pracującemu i jego rodzinie będą zapewnione odpowiednie środki do życia – jest jednym z warunków zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

Czy państwo może skutecznie reformować sferę ubezpieczeń społecznych, skoro jest w nią wielo-



krotnie uwikłane – poprzez ZUS, poprzez budżet, poprzez polityczne i moralne zobowiązania wobec dzisiejszych i przyszłych emerytów, wreszcie przez to, że jest nadal właścicielem majątku, który mógłby stanowić podstawę kapitałowego składnika przyszłego systemu emerytalnego?

Należy zdecydowanie odróżnić sferę podmiotów, które mają dokonać reformy od sfery realizacji ochrony ubezpieczeniowej. Reformować może tylko ustawodawca, który z definicji jest państwowy. W wyniku reformy określone zostaną proporcje pomiędzy obecnością państwa i przestrzenią dla prywatności w docelowym modelu ubezpieczeń społecznych. Państwo przyjmie zatem na siebie określone zobowiązania – na poziomie pewnego minimum, natomiast resztę pozostawi zapobiegliwości i operatywności obywateli oraz instytucjom, które zechcą działać w tej sferze. Stąd trzy filary systemu: gwarantowana emerytura państwowa w określonej wysokości i wynikający stąd przymus składki, filar kapitałowy oparty na prywatnych instytucjach ubezpieczeniowych oraz filar trzeci – całkowicie dobrowolny: lokowanie oszczędności w funduszach powierniczych, bankach, w ubezpieczeniach na życie itp.

Spór dotyczy zatem nie tego, czy państwo jest najwłaściwszym reformatorem – bo innego nie ma i być nie może – ale jakie mają być proporcje między tymi trzema filarami. Czy filar drugi ma być obowiązkowy, czy dobrowolny? Jak dużo przestrzeni ma pozostać dla indywidualnej przeczności, a więc jakiego realnie dochodu dotyczyć ma państwowa gwarancja – bo jeśli gwarantowane mają być emerytury na poziomie 80–90% zarobków, to nie ma już żadnej przestrzeni dla systemów dodatkowych. Jeśli natomiast system podstawowy umożliwiłby odtworzenie w postaci renty czy emerytury ok. 40% zarobków – wtedy powstałaby realna szansa na powstanie i skuteczne funkcjonowanie pozostałych filarów systemu.

Reformy polskiego systemu emerytalnego dokonujemy w Europie i to pod koniec XX wieku – a to znaczy, że musimy przyjąć do wiadomości pewne ograniczenia. Pierwsze jest takie, że nikomu nie uda się „zaoszczędzić” na emeryturach, a więc nie może być mowy o obniżeniu realnego poziomu świadczeń wypłacanych dziś emerytom i rencistom oraz tych, które zostaną przyznane w najbliższej przyszłości. Po drugie, tradycje Bismarcka i Beveridge’a zobowiązują nas do utrzymania pierwszego, gwarantowanego przez państwo systemu ubezpieczeń, który opiera się na repartycji, a więc finansowaniu dzisiejszych emerytów przez dzisiejszych pracowników w ramach solidarności międzypokoleniowej.

Zresztą kiedy popatrzy się na oba systemy – repartycyjny i kapitałowego pokrycia – z perspektywy kilkudziesięciu lat (a historia europejskiej i amerykańskiej gospodarki pozwala na tego typu zestawienia), widać wyraźnie, że są to rozwiązania wzajemnie się uzupełniające. Sytuacja na rynku kapitałowym i ogólnie w gospodarce może być na tyle zła, że składka na bieżąco pobierana z pensji będzie miała realnie większą wartość niż dochód z kapitału. Z kolei, kiedy sytuacja demograficzna uwypukli wady

systemu repartycyjnego – można mieć nadzieję, że koniunktura pozwoli na zrekomensowanie tych wad dzięki inwestycjom na rynku kapitałowym.

A czy składka na drugi i trzeci filar ubezpieczeniowy będzie wolna od podatku?

Jeśli chodzi o drugi filar – bez wątplenia tak. Fundamentalne pytanie dotyczy jednak metod sfinansowania okresu przejściowego, kiedy obecni emeryci muszą korzystać wyłącznie ze składek obecnie pracujących, a ci powinni dodatkowo zacząć budować drugi, a może i trzeci filar swojej przyszłej emerytury. Rozwiązanie proponowane przez rząd polega na tym, że stopniowo będzie się redukować obciążenie składką ubezpieczeniową, pozwalając tym samym na tworzenie podstaw systemu kapitałowego pokrycia.

W jaki sposób ma zostać osiągnięte obniżenie składki?

Na pewno nie w drodze obniżenia świadczeń. Planujemy osiągnąć to poprzez uszczelnienie systemu przyznawania świadczeń, szczególnie w zakresie orzecznictwa rentowego, poprzez ograniczenie możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, zmianę zasad waloryzacji i poprzez zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Wtedy w ramach obecnej 45-procentowej składki na ZUS możliwe będzie wygospodarowanie pewnej – rosnącej w miarę rozwoju gospodarczego – puli pieniędzy przeznaczonych na drugi i trzeci filar.

Polska reforma musi być maksymalnie odważna, ale w granicach realności. Nie możemy czekać z założonymi rękami na cud, bo cudu nie będzie i bez radykalnej reformy około roku 2010 zabraknie pieniędzy na wypłaty rent i emerytur. Z drugiej zaś strony nie możemy sobie pozwolić na zlikwidowanie obecnego systemu z nadzieją, że jakoś to będzie, bo w wyniku nieprzemysłanych działań można z łatwością doprowadzić do sytuacji, że pieniądze na wypłaty bieżących świadczeń zabraknie już za rok lub dwa.

A co z zasileniem reformy emerytalno-rentowej majątkiem prywatyzowanych przedsiębiorstw?

Porównanie kwot wypłacanych corocznie i co miesiąc z tytułu rent i emerytur z wartością księgową majątku produkcyjnego Skarbu Państwa (nawet po przeszacowaniu) daje jednoznaczną odpowiedź na to pytanie: tutaj też nie będzie żadnego cudu. Oczywiście włączenie tego majątku do reformy systemu pozwoli uzyskać pewien zapas bezpieczeństwa i być może szybciej, o kilka dodatkowych punktów procentowych obniżyć składkę na ZUS, ale to nie jest żadna magiczna operacja, po której obudzimy się w kraju z rozwiązanymi problemami świadczeń społecznych.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Rozproszenie myźni

Kiedy profesor Tarantoga podczas Kongresu Futurologicznego został potraktowany halucynogenami nowej generacji, przeżył jedną z najniezwyklejszych przygód swego życia – mianowicie znalazł się w odległej przyszłości. Dla futurologa gratka to nie lada, choć skądinąd wiadomo, że nawet osobista wizyta w przyszłym świecie nie gwarantuje jego dalszego istnienia – czy to w zaobserwowanej postaci, czy jakkolwiek bądź. Co prawda „będziejanie” (tak nie bez kozery wypada nazywać mieszkańców czasu przyszłego) nie uprawiali futurologii w kształcie, jaki znał profesor, ale za to nadali tej dziedzinie nauki zupełnie nowy wymiar, badając generatywne możliwości języka naturalnego, których istnienie podejrzewano przecież od dawna („a słowo ciałem się stało”).

Stosując do terminu „futurologia” narzędzia analizy semantycznej, doszli będziejanie do wniosku, że powinien on oznaczać poszukiwanie desygnatów dla poprawnie skonstruowanych nowych słów i zwrotów. To, co powstanie, będzie przecież musiało mieć nazwę, a choćby ostatecznie okazała się ona inna od wykocypowanej w zaciszu semanalizatora, nie umniejsza to wartości poznawczej takiego eksperymentu.

Efektom peregrynacji po potencjalnych peryferiach języka okazał się choćby termin „będzieje” – znacznie lepiej niż ściśle deterministyczna i w sumie paradoksalna „przyszłość” – opisujący to, co będzie (a nie to, co przyszło). Ciekawą gałęzią futurologii okazały się też badania nad potencjałem zaimków. Prosta derywacja ja-jaźń, ty-tyźń, my-myźń wprowadziła na porządek dzienny problematykę świadomości grupowej: inkluzywnej – myźń i ekskluzywnej – wyźń oraz przesunięcia świadomości w relacjach międzyosobniczych – tyźń. Możliwe w takich konfiguracjach odchylenia od normy per analogiam do rozdwojenia jaźni opisano jako rozproszenie (bądź przeciwnie: nadmierną integrację) myźni, internalizację (lub bezprawne zawłaszczanie) wyźni oraz tyźni itd.

Futurologia stosowana zajmować się powinna zatem wyszukiwaniem w aktualnie istniejącym świecie zjawisk opisanych przez futurologów-analityków, przykładowo: myźń – świadomość zbiorowa grupy, do której się należy – bez wątpienia występuje w chwilach narodowych czy choćby sportowych uniesień. Kanalizowanie tego typu uniesień, skrajna unifikacja dokonywana w imię ideologii czy religii – wszystko to są przejawy szkodliwej unifikacji myźni, która utrudnia jednostkom powrót do samodzielnego życia, kiedy już minie im euforia.

Z kolei rozproszenie myźni oznacza utratę wspólnoty przekonań, warunkującej istnienie etyki jako zespołu powszechnie znanych i akceptowanych zasad życia. Tego typu przypadłości w będziejach

przytrafiać by się miały obiektom posiadającym zbiorową świadomość. Dla ścisłości należy jednak dodać, że w trakcie pobytu tam (wtedy?) naszego znakomitego profesora, istnienia takich obiektów nie stwierdzono.

Spójność będziejania futurologii potwierdzały jednak zjawiska przewidziane trafnie, takie jak sięgarnia (sklep z wiedzą, zapisaną na nośnikach wielkości ziarnka grochu, po którą się sięga), półmatek (osobnik płci męskiej służący jako tymczasowy nośnik zapłodnionej komórki jajowej) i wiele, wiele innych.

Świat zaobserwowany przez prof. Tarantogę okazał się jednak nie tak jednoznacznie pozytywny. Haust preparatu z rodziny ocykanów, podanego przez życzliwego opozycjonistę, uświadomił profesorowi, iż rzeczywistość nie musi być dokładnie tym, co zmysły przekazują do mózgu. Wrażenie dobrobytu, spokoju i wolnych przestrzeni pierzchło, ustępując wizerunkowi cywilizacji goniącej resztkami sił, przeludnionej do granic wytrzymałości, tworzącej na własny użytek – i raczej dla świętego spokoju niż z niskich pobudek – biochemiczną utudę prosperity.

Kolejne kregi wtajemniczenia w rzeczywistość nie przekreślają tymczasem wcześniejszych doznań. Świat poza Kongresem Futurologicznym jest w nie mniejszym stopniu złożony, a chociaż zstępowanie na kolejne poziomy nie wymaga używania trudno dostępnych chemikaliów, to na co dzień udaje się nam nie widzieć wielu spraw, które potem nagle zjawiają się niczym Filip z konopii. W Europie toczy się wojna i procesy integracyjne w ramach Unii Europejskiej. W Hadze toczy się proces drobnego rzezimieszka i sadysty, a jego mocodawcy przyjmowani są na salonach i traktowani jak mężowie stanu. W Chinach od czasu masakry na placu Tienanmen wzrost gospodarczy wynosi stale ponad 10% rocznie. W Ameryce maturzyści uważają, że Wolter wymyślił prąd elektryczny. W Polsce w ramach inwestowania w kapitał ludzki próbuje ograniczać się ulgi podatkowe z związane z wydatkami na kształcenie.

Proces myślowy człowieka przebiega zazwyczaj (przynajmniej w swoim głównym, podlegającym na żądanie werbalizacji, nurcie) jednotorowo. Stąd pogodzenie się z faktem, że w naszym otoczeniu mogą zachodzić wzajemnie sprzeczne procesy, jest trudne i dla wielu niewykonalne. Stąd umiejętność widzenia wszystkiego oddzielnie, bez której nie dałoby się żyć, ale która wytknięta przez poetę wywołuje reakcje obronne. Stąd wreszcie pilna i ciągle nie zrealizowana potrzeba integracji myźni, czyli zbudowania takiego modelu świata, w którym bombardowanie czeczeńskich wsi, favele w Brazylii i affirmative action na amerykańskich uniwersytetach byłyby przedmiotem powszechnej i racjonalnej troski.

Józef Machaczka

Przedsiębiorczość, zarządzanie i zmiana – tryptyk rozwoju organizacji

Organizacje konstytuują się w złożonym otoczeniu i egzystują w nim jako tzw. systemy działania. Oznacza to, że ich natura jest nie tyle materialna, co funkcjonalna. Tworzone są przez selekcję, czyli wybór działań niezbędnych do realizacji zamierzonych celów.

Dobrą analogią do takiego ujęcia może być występująca w prawie handlowym koncepcja osoby prawnej, która powstaje wprawdzie „z działań” osób fizycznych, ale sama taką osobą nie jest. Interpretacja organizacji jako systemu działania wpłynęła na przewartościowanie wielu koncepcji zarządzania.

Na przykład uważa się, że już nie tyle sam zysk, co „przepływ gotówki”, nie tyle poszczególne funkcje organiczne przedsiębiorstwa (produkcja, finanse, marketing, polityka kadrowa), co „łańcuchy wartości” decydują o jego sukcesie i przewadze konkurencyjnej. Pojęcia te tym się głównie wyróżniają, że są wynikiem myślenia w kategoriach dynamiki, a nie statyki organizacji.

Przyjęcie paradygmatu organizacji jako systemu działania powoduje również istotne konsekwencje dla interpretacji procesu jej rozwoju [10, s. 69].

Selekcja pozwala organizacji zaistnieć oraz uzyskać autonomię i swobodę działania. **W działalności gospodarczej funkcja selekcji przejawia się poprzez przedsiębiorczość, rozumianą jako całokształt działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia.** Aforyzm „od pomysłu do przemysłu” najlepiej oddaje istotę realizowanych tutaj działań. Funkcją przedsiębiorczości jest przekształcenie pomysłu, projektu w konkretny wyrób lub usługę, które zaspokajając określone potrzeby zdolne są generować zysk, co w konsekwencji pozwala przedsiębiorcy odtworzyć lub ewentualnie rozbudować kolejne cykle wytwórcze. Do lat sześćdziesiątych wielu ekonomistów nie doceniało znaczenia przedsiębiorczości w gospodarce, a poglądy w tym zakresie R. Cantillona, J.B. Saja czy J. Schumpetera uległy zapomnieniu. Zajmowano się głównie popytową stroną działalności gospodarczej. Dopiero lata osiemdziesiąte przyniosły tutaj istotną zmianę. Najpierw w Stanach Zjednoczonych, a później w wielu krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej zorientowano się, że liczne zjawiska kryzysowe lepiej można opanować sprzyjając

rozwojowi przedsiębiorczości, rozumianej jako organizowanie nowych zasobów dla wzrostu podaży.

Zjawisko rozwoju przedsiębiorczości nie odnosi się wyłącznie do nowo powstających małych i średnich przedsiębiorstw. Również wiele dużych, dojrzałych korporacji zrozumiało, że grozi im schyłek, jeśli nie staną się bardziej innowacyjne (przedsiębiorcze). Zwrócił na to uwagę m.in. P. Drucker pisząc, że „dzisiejsze przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, nie mają szans na przeżycie w dobie gwałtownych zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych” [4, s. 157].

W USA „czas życia” przeciętnej firmy wynosi 6-7 lat. Tylko 54% firm nowo założonych przeżywa powyżej 18 miesięcy, a tylko 25% powyżej 6 lat. W ciągu ostatnich 25 lat na słynnej liście czasopisma „Fortune” pojawiło się około tysiąca korporacji, ale do dzisiaj istnieje tylko 1/4 z tej liczby.

Selekcja i odpowiadająca jej w działalności gospodarczej przedsiębiorczość powodują więc określone konsekwencje. Są to niepewność, wynikająca głównie z powodu niedostatku informacji, zależność, związana z ograniczonością zasobów i ryzyko, powodowane możliwością wystąpienia nie tylko korzyści, ale i strat. Niepewność, zależność i ryzyko są najbardziej oczywistymi i powszechnymi cechami każdego nowego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorstwa oczywiście starają się jakoś z tymi zjawiskami sobie radzić, czyli kompensować ich wpływ. Prowadzi to do konieczności zarządzania nimi, harmonizowania i koordynowania działań podejmowanych przez poszczególne ich części względem siebie oraz całości względem otoczenia. Działania kompensacyjne w organizacjach przejawiają się przede wszystkim w podejmowaniu różnego rodzaju czynności (takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), zmierzających do zapewnienia im przetrwania i przeżycia. Problem ten nie pojawia się jednorazowo, nie daje się go też zwykle definitywnie rozwiązać, gdyż otoczenie jest w permanentnej turbulencji. Raz znalezione metody stają się po pewnym czasie bezużyteczne i konieczne jest znalezienie nowych. Stąd m.in., jak się wydaje, wynika zmienność i nietrwałość wielu koncepcji czy teorii w zarządzaniu. **Zarządzanie jako kompensacja jest więc funkcją systemów (or-**

ganizacji) pozwalającą im przetrwać w otoczeniu, a jego istota polega na ich stabilizacji poprzez redukcję niepewności, zależności i ryzyka.

Skuteczni menedżerowie rozumieją, że miejsce, jakie zajmuje ich firma w otoczeniu nie jest dane raz na zawsze. Z jednej strony muszą pamiętać, iż działa prawo entropii, zgodnie z którym wszystkie systemy wykazują naturalną skłonność ku upadkowi („prawo powszechnego ciężenia ku dołowi”), z drugiej zaś każdy system stara się poprawić zajmowaną przez siebie pozycję względem innych. **Niezbędnym więc działaniem, które musi podjąć system (organizacja) jest zmiana, rozumiana jako funkcja systemu polegająca na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia oraz poprawy swojej pozycji w otoczeniu.** Począwszy od lat sześćdziesiątych otoczenie organizacji gospodarczych kształtowane jest przez rozwój nauki i techniki. Rewolucja naukowo-techniczna sprawiła, że relacje między przedsiębiorstwem i otoczeniem, dotychczas w zasadzie stałe i niezmiennie, stały się zmienne i trudne do prognozowania. Wzrosła tzw. turbulencja otoczenia, którą według I. Ansoffa charakteryzują cztery następujące tendencje [1, s. 58]:

- wzrost nowości zmiany,
- wzrost intensywności otoczenia,
- wzrost szybkości zmian, i
- wzrost złożoności otoczenia.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać w takim otoczeniu, muszą się zmieniać. Zmiany nie tylko umożliwiają im osiągnięcie tzw. dynamicznej równowagi (homeostazy), ale przede wszystkim pozwalają nieustannie odradzać się, zdobywać umiejętności radzenia sobie z pojawiającymi się wyzwaniem. Korzystanie ze zmiany jako „narzędzia” rozwoju sprzyja uzyskiwaniu przez przedsiębiorstwo długookresowej efektywności i skuteczności.

Współcześni menedżerowie nie tylko dostrzegają konieczność zmian, ale wręcz postrzegają je jako szansę. Amerykański badacz tzw. *successful companies* T. Peters twierdzi, że sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos – ciągłe zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji [6, s. 2].

Przedstawione wyżej uwagi pozwalają stwierdzić, że organizacje jako systemy działania kształtują swój byt w triadzie: zaistnienie (selekcja), przeżycie-przetrwanie (kompensacja) i doskonalenie osiągniętego stanu (zmiana). Selekcja, kompensacja i zmiana tworzą więc trzy podstawowe „filary” egzystencji organizacji jako systemu działania w turbulentnym otoczeniu, czyli inaczej mówiąc **tryptyk rozwoju organizacji**.

Jakkolwiek koncepcje organizacji jako otwartego systemu działania zaczęły rozprzestrzeniać się dopiero na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, to warto zwrócić uwagę, że są one w pewnym sensie egzemplifikacją tzw. zasady potrójnego ponaglenia, sformułowanej przez Alfreda N. White-

heada jeszcze w latach trzydziestych. Według niego bowiem „*wytłumaczeniem aktywnego ataku na otoczenie jest potrójne ponaglenie: (I) aby żyć, (II) aby żyć dobrze, (III) aby żyć lepiej. [...] Sztuka życia polega na tym, aby po pierwsze, być żywym, po drugie, żyć w sposób zadowalający, i po trzecie, uzyskiwać wzrost zadowolenia*” [1, s. 266].

W ostatnich latach obserwujemy szczególne zainteresowanie problematyką zmian, które stały się kluczowym czynnikiem skuteczności i efektywności w działalności gospodarczej. Obok przedsiębiorczości i zarządzania, zmiana stała się jednym z podstawowych składników „cyklu życia” przedsiębiorstwa [6, s. 135]. Chodzi bowiem o to, że w miarę rozwoju przedsiębiorstwa występuje zwykle tendencja do dominacji elementów biurokratycznych (zarządczych) nad innowacyjnymi (przedsiębiorczymi). Konieczność przeprowadzania zmian należy do rad najczęściej dawanych przedsiębiorstwom – tak przeżywającym kryzys, jak i planującym wzrost. Wiodące firmy konsultingowe opracowały liczne koncepcje przeprowadzania zmian przedsiębiorstwa, odwołujące się najczęściej do takich określeń, jak: odrodzenie (*rebirth*), przeprojektowanie (*reengineering*), czy przebudowa (*restructuring*). Duża ilość tych propozycji wynika głównie z wielu możliwości odpowiedzi na pytanie: czy zmiana powinna iść „w głąb”, ale dotyczyć tylko jednego lub kilku elementów organizacji (przedsiębiorstwa), czy też sięgać płycej, ale dotyczyć całości organizacji (przedsiębiorstwa). Po licznych próbach zastosowań, analizie ich efektów, wniosek aktualnie wydaje się jednoznaczny: tylko całościowe (holistyczne), symultaniczne i skoordynowane, radykalne zmiany mogą przynieść długookresowe i trwałe efekty.

Prekursorem przedstawionego wyżej „podejścia rozwojowego” do interpretacji zachowań przedsiębiorstwa był z pewnością J. Schumpeter, który wielkie znaczenie przypisywał przedsiębiorczości, czyli „procesom twórczej destrukcji”, przeciwstawiając jej proces zrutynizowanego, zbiurokratyzowanego administrowania (zarządzania). Według niego „*funkcja przedsiębiorcy polega na reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów czy – ogólnie mówiąc – nie rozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle itd. [...] Ten rodzaj działalności jest głównym czynnikiem sprawczym powtarzających się fal »prosperity«, które rewolucjonizują organizm gospodarki, i nawracających »recesji«, wywoływanych wpływem nowych produktów i metod, zakłócających dotychczasową równowagę. [...] Funkcja ta (przedsiębiorczość) zasadniczo nie sprowadza się [...] do dokonywania jakichkolwiek odkryć czy wynalazków; [...] polega na wprowadzaniu tych pomysłów w życie*” [9, s. 163].

Aktualność poglądów J. Schumpetera ujawnia się szczególnie wyraźnie dzisiaj. W gospodarce rynkowej nie wystarczy bowiem choćby najbardziej umiejętnie gospodarowanie istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa. Na sukcesy w dłuższym przedziale czasu mogą liczyć tylko te firmy, które potrafią być przedsiębiorcze, wprowadzić zmiany, a w konsekwencji rozwijać się.

Każdy system (organizacja) rozwijając się, przechodzi od stanu początkowego przez różne stany pośrednie do stanu końcowego, znacząc tzw. drogę rozwoju. Można dyskutować nad kształtem tej drogi, przedstawiając ją na przykład w formie linii, spirali czy też koła. Budując tego typu modele rozwoju należy jednak pamiętać, że rzeczywisty rozwój przedsiębiorstwa nie przebiega według uporządkowanego, sekwencyjnego schematu: powstanie, wzrost, dojrzałość i schyłek. Na każdym etapie rozwoju mogą występować kryzysy. Przykładem takiego podejścia do interpretacji rozwoju jest m.in. model wzrostu organizacji opisany przez L. Greinera [5]. Również K. Bleicher opisując zjawisko rozwoju przedsiębiorstwa stwierdza, że każda faza rozwoju przedsiębiorstwa jest z jednej strony do dalszego rozwoju, z drugiej zaś może generować trudności, a więc zawierać w sobie tzw. potencjał kryzysu [2, s. 332]. Tylko w odpowiednim momencie przeprowadzona zmiana może zapobiec powstaniu kryzysu, a jeśli on już wystąpił, może być tylko przez zmianę pokonany. Stąd można stwierdzić, że sprawne kierowanie zmianami staje się jedną z najważniejszych umiejętności przedsiębiorców i menedżerów.

W problematyce organizacji i zarządzania „podejście rozwojowe” najpełniej znalazło swoje odzwierciedlenie w badaniach Alfreda D. Chandlera nad historią rozwoju amerykańskich przedsiębiorstw-korporacji [3]. Jako wniosek z przeprowadzonych przez siebie badań, A. Chandler przedstawił cztery fazy (dosłownie: „rodziny”) historii amerykańskich przedsiębiorstw:

- wstępna ekspansja i akumulacja zasobów,
- racjonalizacja wykorzystania zasobów,
- ekspansja na nowe rynki i nowe dziedziny działalności (dywersyfikacja),
- rozwój nowej struktury i dalsza racjonalizacja wykorzystania zasobów.

Według A. Chandlera, liczne spośród największych amerykańskich korporacji przemysłowych powstały i utrwaliły swoją pozycję w okresie od 1880 roku do pierwszej wojny światowej. W wyniku akumulacji kapitału i łączenia spółek, na początku XX wieku powstały ogromne przedsiębiorstwa wielozakładowe, zarządzane przez grupy największych udziałowców.

Osiągnięcie zadowalających rezultatów w zakresie akumulacji zasobów stworzyło problem ich wykorzystania. Starano się (etap 2) z jednej strony doskonaląc metody i techniki organizacji pracy, co miało doprowadzić do obniżki kosztów jednostkowych, z drugiej zaś usprawniać system zarządzania

korporacją jako całością. Struktury organizacyjne ukształtowane w tym okresie były rozwinięciami klasycznych struktur sztabowo-liniowych w spójne, zintegrowane pionowo funkcjonalne, podporządkowane naczelnemu kierownictwu (tzw. system pionów skalonych).

Koniec drugiego etapu rozwoju korporacji amerykańskich charakteryzował się już ograniczonymi możliwościami obniżki kosztów przez racjonalizację produkcji oraz względnym nasyceniem rynku. Przedsiębiorstwa, by zapewnić sobie dalszy rozwój, a przede wszystkim zwiększyć swój potencjał rynkowy, zaczęły poszukiwać nowych rynków i oferować nowe produkty, reprezentujące odległe i często nie powiązane branże. Na tę drogę (tj. dywersyfikacji działalności) niektóre korporacje weszły już w latach trzydziestych, ale prawdziwa eksplozja tego rodzaju praktyk nastąpiła dopiero w latach sześćdziesiątych. Strategia dywersyfikacji stworzyła konieczność przekształceń w strukturach zarządzania. W miejsce dotychczasowego, scentralizowanego „systemu U” (*unitary form structure*) zaczął rozwijać się zdecentralizowany „system M” (*multidivisional structure*). Jego istota polega na tworzeniu w ramach korporacji samodzielnych oddziałów (*divisions*), wyodrębnionych branżowo lub terytorialnie, zarządzanych przez wyodrębnione kierownictwa. Niektórzy uważają, że „system M” był największym wynalazkiem amerykańskiego biznesu XX wieku.

Chociaż „podejście rozwojowe” od dawna jest ważnym elementem światowej teorii zarządzania, to jednak wydaje się, że w okresie transformacji naszego systemu gospodarczego, a w szczególności w okresie transformacji naszych przedsiębiorstw, może być ono szczególnie inspirujące. Współczesne przedsiębiorstwa nie traktują procesów rozwoju jako zjawisk żywiołowych, na które można co najwyżej reagować. Mogą być one w większym lub mniejszym stopniu planowane i kontrolowane. Znajomość rozpoznanych i opisanych w tym zakresie reguł może więc być dobrą przesłanką procesu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa.

Józef Machaczka

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] BLEICHER K., *Das Konzept Integriertes Management. Das St.Galler Management-Konzept*, Frankfurt-New York 1991.
- [3] CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Great American Enterprise*, Cambridge, Mass. 1962.
- [4] DRUCKER P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1988.
- [5] GREINER L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, 1972, July-August, s. 37-46.
- [6] LEIGH A., *Effective Change*, London 1991.
- [7] PÜMPIN C., PRANGE J., *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1991.
- [8] QUINN R., CAMERON K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness*, „Management Science”, vol. 29, January 1983, No 1.
- [9] SCHUMPETER J., *Kapitalizm, Socjalizm i Demokracja*, PWN, 1995.
- [10] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1986.

Autor – prof. nadzw., dr hab. jest Dziekanem Wydziału Ekonomii AE w Krakowie, kierownikiem Zakładu Podstaw Organizacji i Zarządzania w Katedrze Przedsiębiorczości i Innowacji.

Jacek Klich

Systemy produkcji zorientowane na człowieka

Wyniki badań prowadzonych w państwach Unii Europejskiej w ramach programu MONITOR-FAST, koncentrującego się na zaawansowanych systemach produkcji, raz jeszcze pokazały, że kluczowym czynnikiem sukcesu firmy są zatrudnieni w niej ludzie. Okazało się bowiem, że wydajność i poziom konkurencyjności jest funkcją nie tyle samego technicznego uzbrojenia pracy i poziomu stosowanej technologii, co umiejętnego łączenia tych czynników z odpowiednią organizacją pracy i umiejętnościami pracowników [1].

Na początku lat osiemdziesiątych za czynniki decydujące o osiąganiu przewagi konkurencyjnej uznawano nowe technologie informacyjne, robotyzację i automatyzację, skomputeryzowane systemy produkcji (*Computer Integrated Manufacturing - CIM*), całkowicie zautomatyzowane elastyczne systemy produkcyjne (*Flexible Manufacturing Systems - FMS*) itp. W automatyzacji dostrzegano czynniki pozwalający na skuteczną konkurencję z państwami o taniej sile roboczej. Pod koniec lat osiemdziesiątych okazało się jednak, że nowoczesna technologia *per se* nie prowadzi do osiągnięcia proporcjonalnie większych efektów ekonomicznych. Często wysokie inwestycje w automatyzację produkcji prowadziły do ekonomicznych rozczarowań i strat. Inwestycje takie okazywały się mało dostosowane do oczekiwań rynku, standardów jakościowych, innowacji produktowych.

Na fali rozczarowania do w pełni zautomatyzowanych systemów produkcyjnych nastąpił renesans zainteresowania rolą czynnika ludzkiego w procesie produkcji. W badaniach podjęty został temat tzw. antropocentrycznych systemów produkcji (ASP), czyli takich modeli zaawansowanych systemów wytwarzania, w których w procesie produkcji dąży się do osiągnięcia równowagi między czynnikiem technicznym (technologia) i ludzkim (siła robocza).

Idea systemów ASP i warunki potrzebne do ich wprowadzania

Podstawowymi zmiennymi, w oparciu o które można opisać system ASP, są: strategia permanentnego kształcenia pracowników, nowoczesna organizacja pracy i stosowane technologie oraz nowoczesne formy zarządzania. Te elementy ASP można przedstawiać na czterech poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa:

pojedynczym stanowisku pracy, poziomie zespołu zadaniowego, wydziału oraz całego przedsiębiorstwa.

Kwestie kształcenia i doskonalenia zawodowego na poziomie stanowiska pracy i zespołu zadaniowego posiadają w systemie ASP znaczenie specjalne. Idea ASP zakłada bowiem aktywny udział pracowników szczebla bezpośrednio wykonawczego w planowaniu, programowaniu i nadzorowaniu czynności związanych z produkcją, a to wymaga określonego poziomu wiedzy. Zakładana jest również efektywna współpraca kierowników średniego szczebla zarządzania z pracownikami liniowymi, co dokonywać się ma m.in. przez łamanie istniejących barier między pracownikami wykonującymi pracę fizyczną i tymi, którzy wykonują pracę umysłową, koncepcyjną. Pracownicy średniego szczebla kierowania przechodzić muszą intensywny kurs w zakresie budowania nowych stosunków międzyludzkich w miejscu pracy.

Systemy ASP wymagają nowego spojrzenia na kwestie zarządzania. Do wprowadzenia systemu ASP niezbędna jest nowoczesna wiedza z zakresu wprowadzania i zarządzania zmianą w organizacji, właściwy przepływ informacji oraz pełne współdziałanie wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie. Element współdziałania jest szczególnie istotny w decydowaniu o wprowadzaniu i wdrażaniu nowych technologii w firmie. Warunkiem skutecznej realizacji takiego zadania jest decentralizacja decyzji i odpowiedzialności.

W zakresie organizacji pracy system ASP zakłada, że w przedsiębiorstwie stosowany jest podział na samodzielne jednostki/centra zysku z delegacją odpowiedzialności za sprawy produkcji na poziom jednostek podstawowych. Akcentuje się potrzebę codziennej, stałej współpracy między „ekspertami”. Pojęcie to jest w logice ASP rozumiane szczególnie. „Ekspertami” są zarówno bezpośredni wykonawcy (pracownicy liniowi), jak i kadra zarządzająca. Współpraca taka jest warunkowana m.in. sprawnością systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie osób i komórek realizujących funkcje planistyczne, organizacyjne i wykonawcze.

W odniesieniu do organizacji na poziomie grupy zadaniowej system ASP zakłada, że do tych właśnie grup winien się dokonywać transfer funkcji, decyzji i zadań, pod warunkiem, że członkowie zespołu dają swoim doświadczeniem zawodowym i kwalifika-



cjami gwarancję prawidłowej realizacji nałożonych na grupę zadań. Na poziomie bezpośrednio wykonawczym winny być tworzone nie tylko warunki do optymalizacji pracy przez samych pracowników, ale dodatkowo musi być rozwijana i umacniana atmosfera korzystna dla stymulowania innowacyjności. Służy temu podmiotowe traktowanie pracowników i włączanie ich do działań planistycznych oraz związanych z programowaniem zadań. Z uwagi na różnice w stopniu zautomatyzowania różnych procesów produkcyjnych, tam, gdzie jest on wysoki, dąży się do integracji zadań związanych z programowaniem, opracowywaniem planów przeglądów maszyn i urządzeń, utrzymaniem ruchu itp., zaś w przedsiębiorstwach, gdzie stopień automatyzacji jest mniejszy, stosuje się metody wzbogacania czynności czy rotacji na stanowiskach pracy.

W systemach ASP wykorzystujących nowe technologie podkreśla się, że najważniejsze znaczenie posiada programowanie maszyn i urządzeń. Maszyny i technologia mają w filozofii ASP znaczenie uzupełniające.

Na poziomie stanowiska pracy sami pracownicy programują systemy obsługi robotów i inne urządzenia, wykorzystują informacyjne systemy wspierania decyzji, techniki wspierające umiejętności pracowników, systemy wspomaganie kontroli procesu produkcji oraz techniki przekazujące symboliczne, uproszczone informacje z baz danych, wykorzystywane następnie do usprawniania działań i optymalizacji podejmowanych decyzji. Na poziomie zespołów zadaniowych wykorzystywane są technologie ułatwiające planowanie i organizowanie pracy w zespole, zbieranie informacji, planowanie i podejmowanie decyzji przez grupę. Na poziomie wydziałów stosowane są urządzenia i techniki informacyjne umożliwiające komunikowanie się i prowadzenie dialogu z pracownikami poziomu podstawowego, a na najwyższym poziomie wykorzystywane są systemy umożliwiające i wspierające pracę w strukturach sieciowych.

Zasady wykorzystywania technik i technologii w systemach ASP

Aby można było realizować zasadę aktywnego włączania wszystkich pracowników w proces przygotowywania i nadzorowania produkcji, w systemie ASP akcentuje się potrzebę wprowadzania technik i technologii „przyjaznych” człowiekowi. Oznacza to, iż stosowane oprogramowanie i systemy komputerowe winny bazować na nieskomplikowanym, prostym języku, do pomocy w komunikowaniu się ludzi z systemem powinny być wykorzystywane proste urządzenia, jak np. pióra elektroniczne czy joysticki.

Takie „przyjazne” człowiekowi technologie winny być sprzęgnięte z odpowiednią organizacją pracy, która powinna umożliwiać programowanie pracy,

integrację funkcji wymagających umiejętności manualnych i intelektualnych na poziomie stanowiska pracy. Na poziomie zespołu zadaniowego wykorzystywane być powinny formy elastycznych systemów produkcji (ESP), gniazdowe systemy organizacji produkcji, samodzielne zespoły montażowe itp. Na poziomie wydziałów akcentuje się potrzebę współpracy między działami badawczo-rozwojowymi i produkcyjnymi, zespołami programującymi urządzenia produkcyjne i bezpośrednimi wykonawcami, działami technicznymi i wykonawcami, komórkami odpowiedzialnymi za planowanie oraz działami marketingu i sprzedaży. W odniesieniu do poziomu całego przedsiębiorstwa akcentuje się konieczność delegowania władzy i odpowiedzialności oraz potrzebę organizowania pracy w małych autonomicznych zespołach i grupach.

W filozofii APS pojedyncze stanowisko pracy musi być modelowane w taki sposób, by zapewnić optymalne wykorzystanie zdolności i możliwości pracownika. Stanowisko pracy musi równocześnie stwarzać możliwości indywidualnego rozwoju i uczenia się. Praca musi być określona w sposób holistyczny i zawierać w sobie wiele zadań, które stanowić będą wyzwania wzmacniające motywację, innowacyjność i pomysłowość wykonawcy poprzez zużytkowanie jego „ukrytej” wiedzy i doświadczenia. Operator danego urządzenia powinien wykonywać takie zadania jak planowanie, programowanie, ustalanie sekwencji czynności podczas wykonywania pracy, utrzymanie ruchu; winien ponosić odpowiedzialność za jakość, umieć komunikować się i współpracować z innymi w procesie produkcji.

Podstawowym elementem APS jest organizacja pracy, a technologia musi być odpowiednio adaptowana, by wspierać zastosowane formy organizacji pracy. Stąd postulat programowania urządzeń produkcyjnych na poziomie podstawowym. Grupa podejmująca autonomiczne decyzje co do organizacji pracy i planowania musi mieć możliwość korzystania z systemu programowania. System ten musi wspierać wypracowywane decyzje i zapewniać komunikację z ogólnym systemem planowania w firmie. Programy komputerowe obsługujące system wymiany informacji muszą być skonstruowane w taki sposób, by ich obsługa i sposób prezentacji informacji nie stanowiły przeszkody dla użytkowników. Systemy technologii muszą być adaptowane z uwzględnieniem wiedzy i doświadczeń zdobytych przez pracowników. Przykładem na zastosowanie takiego właśnie podejścia może być decyzja podjęta w jednym z kopenhaskich przedsiębiorstw projektowych, gdzie system CAD sprzężono z używaniem specjalnych piór elektronicznych do szkicowania. Proste w użyciu i obsłudze pióra umożliwiły pracownikom na szczeblach podstawowych nanoszenie swoich poprawek i propozycji do rozwiązań tworzonych w biurach projektowych z wykorzystaniem standardowych procedur CAD.

Wskazówki do projektowania systemów ASP

Istota koncepcji APS związana jest z kształtowaniem nowej struktury, zapewniającej lepszą kooperację. APS zrywa ze strukturą opartą o tradycyjny podział pracy, strukturą hierarchiczną i wysoką specjalizacją. Bazuje na założeniach holistycznych, idei współpracy, strukturach płaskich, dobrze wyszkolonej kadrze, która posiada możliwości uczenia się i podejmowania decyzji. Nowe struktury wymagają stosowania odmiennych procedur zapewniających partycypację pracowniczą w zarządzaniu. Pracownicy muszą być szkoleni i kształceni w sposób permanentny, a kierownicy muszą rozumieć tę potrzebę i umieć pokierować całym procesem. Wskazania te nie są łatwe do wprowadzenia w życie, nawet w przedsiębiorstwach nowo tworzonych, i potęgują się w firmach z pewnym stażem i wykształconymi przez lata rodzajami więzi międzyludzkich.

System ASP może być wprowadzony przy wykorzystaniu nowego, dualnego podejścia do projektowania (*Dual Design Approach* – DDA). Projektowanie systemów technicznych jest pojmowane często w sposób jednostronny jako przede wszystkim wprowadzanie systemów zautomatyzowanych. Doświadczenia wskazują jednak, że wprowadzanie w pełni zautomatyzowanych systemów nie jest możliwe. Systemy techniczne będą zawsze budowane z technologii i ludzi. Dualistyczne podejście do projektowania jest zespołem zasad gwarantujących odpowiednie relacje i rozwój tak czynnika ludzkiego, jak i technologicznego. Zazwyczaj projektanci dążą do stworzenia w pełni zautomatyzowanych systemów (co reprezentuje odwrócony trójkąt po lewej stronie rys. 1).

Jednakże na pewnym etapie okazuje się, że pewne elementy systemu nie mogą zostać zautomatyzowane – czy to z przyczyn ekonomicznych, czy to technologicznych. Wówczas jest sprawą dosyć trudną wprowadzić do tak zaprojektowanego systemu ludzi, których zakres czynności na poszczególnych

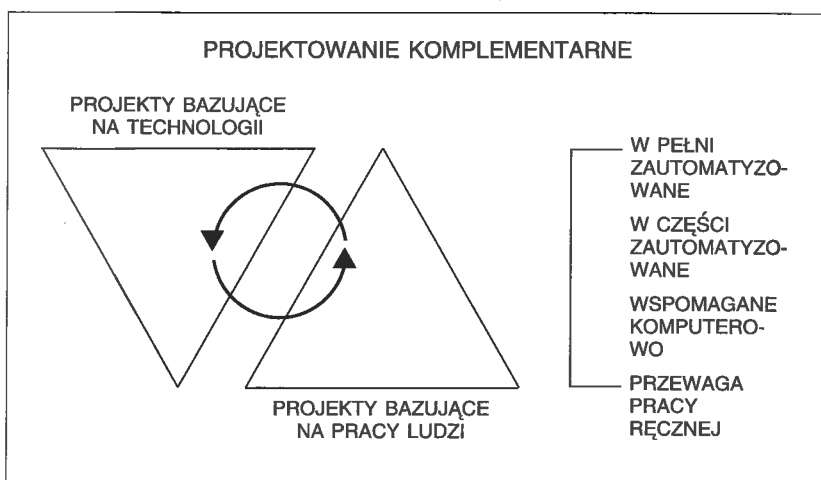
stanowiskach pracy jest *de facto* efektem ograniczonych środków bądź niewydolności technologii. W takiej sytuacji zaprojektowany system nie będzie mógł wykorzystać wszystkich możliwości i wartości, jakie wnoszą do niego ze sobą ludzie. Drogą do złagodzenia tego problemu może być projektowanie systemów z uwzględnieniem czynnika ludzkiego i pracy ludzkiej. Przy takim podejściu projektuje się system, który do realizacji celów wykorzystuje przede wszystkim pracę ludzką (co obrazuje trójkąt po prawej stronie rysunku 1). Istota dualistycznego podejścia do projektowania sprowadza się do równoległego, jednoczesnego stosowania tych dwóch podejść i do próby wyznaczenia punktu równowagi między czynnikiem technologicznym i ludzkim. W tym celu trzeba uprzednio określić korzyści i straty związane z wprowadzaniem wersji pełnej automatyzacji i wersji wykorzystującej przede wszystkim pracę ludzką. Przykładem na skuteczność takiego właśnie podejścia do projektowania systemu jest stalownia Dalmine we Włoszech, gdzie na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dokonano głębokich zmian restrukturyzacyjnych, wprowadzając niektóre z zasad ASP.

Doświadczenia we wprowadzaniu systemów ASP

Rozwiązania techniczno-organizacyjne klasyfikowane jako odpowiadające filozofii systemu ASP mogą być wprowadzane w różnym zakresie i na różnych poziomach organizacyjnych firmy. Efekty stosowania elementów ASP w przedsiębiorstwach przedstawiane w literaturze są zazwyczaj pozytywne. Badania Kidda [2] wykazały, że w wyniku stosowania niektórych elementów systemu ASP wzrosły co prawda średnie koszty bezpośrednie płacy (o 10%), ale koszty pośrednie zmniejszyły się o około 28%, koszty energii o 15%, a o 71% zmniejszyła się liczba braków. Badania Brandta [3] dowiodły, że w wyniku wprowadzenia ASP (zakłady Thyssen, Spitznas, Freudenberg, F&G, Sealectro, Westland, Lucas, Volvo) w większości firm uzyskano obniżkę kosztów, zmniejszenie zapasów i skrócenie czasu operacji.

Mimo pozytywnych doświadczeń ze stosowaniem systemu ASP w przedsiębiorstwach, trzeba skonstatować, że przyjmuje się on w krajach UE bardzo powoli. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele. W odniesieniu do mniej rozwiniętych państw UE wskazuje się na relatywnie niski poziom wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach, stosujących nowoczesne techniki

Rys. 1. Schemat dualnego podejścia do projektowania



i technologicie, małe zaangażowanie kadry kierowniczej we wprowadzanie systemu ASP, niemożność prowadzenia własnych, krajowych badań nad nowymi technologiami i produktami, brak dyskusji na temat konieczności humanizacji pracy, partycypacji pracowników w zarządzaniu. Duży udział korporacji międzynarodowych w przemyśle powoduje, że nie występuje sprzyjający klimat do dyskusji na temat nowej, własnej, krajowej polityki w zakresie stosunków przemysłowych.

Wśród czynników hamujących rozwój ASP w wysoko uprzemysłowionych państwach UE wymienia się najczęściej istnienie barier społecznych i ekonomicznych, takich jak taylorowskie podejście menedżerów do wdrażania technologii komputerowych do produkcji, standardowa, masowa produkcja, przywiązanie do kastowych stosunków w przedsiębiorstwach (chęć zachowania swojego płacowego i społecznego statusu przez grupy menedżerów), niski poziom wzajemnego zaufania do siebie pracodawców i związkowców [4].

Z powyższego wynika, że system ASP nie jest jeszcze receptą na teraz. Czy będzie nią w przyszłości?

Jacek Klich

BIBLIOGRAFIA

- [1] WOBBE W., *Anthropocentric Production Systems. A Strategic Issue for Europe*, APS Research Papers Series, Vol. 1, July 1991.
 [2] KIDD P., *Organisation, People and Technology in European Manufacturing*, Research Report, FAST, Brussels 1991.
 [3] BRANDT D., *Advanced Experiences – European Case Studies on Anthropocentric Production Systems*, mimeo, HDZ, Aachen 1990.
 [4] LEHNER F., *APS: The European Response to Advanced Manufacturing and Globalisation*, Synthesis Report, FAST, Brussels 1991.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania i Projektowania Systemów Opieki Zdrowotnej Szkoły Zdrowia Publicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN ustanowił MEDAL IMIENIA TADEUSZA KOTARBIŃSKIEGO

– wielkiego polskiego uczonego, prezesa Polskiej Akademii Nauk w latach 1957–1962.

Medal ten będzie przyznawany osobom lub instytucjom, które w poważnym stopniu przyczyniły się do postępu w organizacji i zarządzaniu:

- osobom, których całokształt dorobku naukowego w poważnym stopniu przyczynił się do postępu w naukach organizacji i zarządzania,
- osobom lub instytucjom za wyróżniające się dokonania praktyczne w organizacji i zarządzaniu, odznaczające się wysoką efektywnością ekonomiczną i społeczną.

Założenia do regulaminu pracy kapituły medalu

- Całokształt spraw i decyzji związanych z przyznawaniem medalu będzie należał do kapituły i w tym zakresie będzie ona występowała w imieniu Komitetu.
- Kapituła w składzie 8–10 osób będzie powoływana uchwałą plenarnego posiedzenia Komitetu na okres jego kadencji.
- Kapituła wyłoni ze swego grona prezydium, składające się z przewodniczącego, zastępcy przewodniczącego i sekretarza. Prezydium będzie kierować pracą kapituły i będzie podejmować operatywne decyzje, niezbędne do jej sprawnego funkcjonowania.
- Prawo zgłaszania kandydatów do wyróżnienia medalem będą mieli w pierwszej kolejności członkowie Komitetu. Uprawnienia będą miały także szkoły wyższe i ich jednostki organizacyjne (wydziały, instytuty, katedry), jednostki o charakterze naukowo-badawczym, organizacje społeczne oraz instytucje gospodarcze i administracyjne.
- Każdy wniosek, niezależnie od tego, kto go zgłosi, będzie podlegał opinii dwóch recenzentów, wyznaczonych przez prezydium kapituły. Recenzentami będą w pierwszej kolejności członkowie Komitetu.
- Decyzje o przyznaniu medalu podejmowane będą w postaci uchwały kapituły, przy czym ważność uchwały wymaga obecności na posiedzeniu minimum 50% członków. Decyzje zapadają zwykłą większością głosów.
- Głosowanie przeprowadzane będzie w trybie tajnym.
- Członków kapituły obowiązywać będzie tajność obrad i głosowania w sprawie przyznania medalu.

Skład kapituły

W skład pierwszej kapituły medalu wejdą:

- Przewodniczący i Sekretarz obecnej kadencji Komitetu,
- Przewodniczący poprzedniej kadencji Komitetu,
- Prezes Polskiej Akademii Nauk,
- Prezes NOT lub TNOiK,
- Przedstawiciel zespołów badawczych współpracujących z prof. T. Kotarbińskim,
- Przedstawiciel sponsorów.

Lesław H. Haber

Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii

Zwiększające się znaczenie sektora prywatnego w różnych działach gospodarki narodowej wskazuje na postępującą wśród pewnej części społeczeństwa polskiego tendencję do podejmowania pracy „na własny rachunek” i związanego z tym ryzyka w zakresie zakładania, prowadzenia i zarządzania własnym przedsiębiorstwem gospodarczym. Zjawisko to świadczy o zwiększającym się zakresie zachowań przedsiębiorczych wśród określonych grup społecznych, dążących do samodzielnego kształtowania dróg własnego rozwoju osobowego, zawodowego i obywatelskiego.

Problemem natomiast jest, na ile zachowania przedsiębiorcze są wynikiem długotrwałej polityki państwa w tworzeniu i kreowaniu wzorca przedsiębiorczości, a na ile wynikają one z indywidualnych, spontanicznych czy intuicyjnych zachowań polskich biznesmenów w poszukiwaniu własnych wzorów przedsiębiorczości.

Obserwując polską rzeczywistość na przestrzeni lat 1990–1995 poprzez pryzmat zmieniających się orientacji politycznych w strukturach władzy, poczynając od koncepcji liberalnych, poprzez prawicowe, a na lewicowych kończąc, można zauważyć brak jednoznacznej, długofalowej strategii państwa w zakresie kształtowania polskiego wzorca przedsiębiorczości i wynikających stąd mechanizmów wyzwalających innowacyjność i przedsiębiorczość wśród obywateli skłonnych podjąć działalność gospodarczą na własne ryzyko.

Wydaje się, że w tej sytuacji pomocne w zakresie sformułowania długofalowej, a nie koniunkturalnej polityki państwa w kreowaniu zachowań przedsiębiorczych może być odwołanie się do doświadczeń krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej i demokratycznych sposobach sprawowania władzy [6]. Za reprezentatywne wzorce przedsiębiorczości kształtujące gospodarkę rynkową można uznać:

- przedsiębiorczość żywiolowa,
- przedsiębiorczość ewolucyjną,
- przedsiębiorczość etyczną,
- przedsiębiorczość systemową.

Każdy z wymienionych wzorów, mając swoją specyfikę, występował tak samoistnie, jak i przemienienie z innymi wzorami niezależnie od położenia geograficznego czy panującej formy ustrojowej danego państwa (z wyjątkiem państw o scentralizowanej gospodarce i totalitarnym systemie sprawowania władzy).

Przedsiębiorczość żywiolowa

Przsiębiorczość tego typu cechowała się wysokim stopniem ryzyka związanym z dążeniem za wszelką cenę do osiągnięcia sukcesu, kapitału, zysku przez jednostki lub niewielkie grupy. Zachowania te, zgodnie z teorią procesów żywiolowych, można określić jako „samoistne”; w ich przypadku możliwości oddziaływania społecznego były i są ograniczone. Dostępne wówczas strategie działania społecznego zmierzają jedynie do ograniczenia i eliminowania ich negatywnych skutków [11].

Podłożem występowania przedsiębiorczości żywiolowej jest kształtowanie się nowego ładu ekonomicznego, politycznego i społecznego, np. rewolucja przemysłowa, inicjująca kapitalistyczne i demokratyczne formy życia zbiorowego w XIX-wiecznej Europie i Ameryce, czy aktualny okres transformacji ustrojowej w byłych krajach socjalizmu państwowego. Istotą tak rozumianych procesów żywiolowych jest „ścieranie się przeciwstawnych elementów starych i nowych, procesów oporu i przystosowania się zbiorowości społecznych do nowej rzeczywistości, do tworzenia się wypadkowej starych i nowych składników kultury. W sferze normatywnej regulującej współżycie społeczne następuje proces zachwiania i rozpadu dawnych zasad moralnych i etycznych i ściśle z nimi złączonych sankcji społecznych.” (K. Dobrowolski, 1973, s. 33).

Przedsiębiorczość żywiolowa jako formę działań i zachowań pojedynczych osobników czy niewielkich grup interesu można wartościować w kategoriach: neutralnych – jako działalność na pograniczu prawa, z częstym wykorzystywaniem luk w przepisach prawnych, bankowych, skarbowych i interpretowaniem ich na własną korzyść; pozytywnych – socjocentrycznych, inicjujących lub zmieniających dotychczasowe normy prawne z punktu widzenia nowego ładu ekonomicznego państwa i poszanowania demokratycznego systemu sprawowania władzy; negatywnych – egocentrycznych, świadomie łamiących dotychczasowe normy prawne czy zasady obywatelskiego współżycia dla osiągnięcia własnych korzyści ekonomicznych. Akumulacja kapitału w negatywnym znaczeniu przedsiębiorczości żywiolowej dokonywała się poprzez: hazard, wyzysk, oszustwa, korupcję, nieformalne powiązania z elitą władzy. Zasadą postępowania jest „chytłość gracza

– *spryt jest głównym czy bodaj jedynym zasobem, jakim gracz dysponuje*” [1]. Ten wzór przedsiębiorczości trafnie charakteryzuje stwierdzenie jednego z angielskich właścicieli stoczni okrętowych z początku XIX wieku – *„podstawy fortuny niech będą tajemnicą, ale całą dalszą rozbudowę stoczni dokonałem ciężką i rzetelną pracą”* [9]. W aktualnych polskich warunkach, przedsiębiorczość żywiołowa ujawnia się w postaci: wyłudzenia pieniędzy od klientów pod pretekstem większego oprocentowania; zaciągania kredytów bankowych bez podstaw w zabezpieczeniu ich spłat; zakładania fikcyjnych firm, które nie mają zamiaru wywiązać się ze swych zobowiązań, a służą jedynie jako „atrapy” dla ściągania naiwnych; braku podstawowego wyposażenia, np. w wypadku prywatnych firm budowlanych, gwarantującego bezpieczeństwo i higienę pracy zatrudnionych. Inne formy to zatrudnianie obcokrajowców, tzw. praca „na czarno”; działalność „w szarej strefie”, uniemożliwiająca opodatkowanie prowadzonej działalności itp. Charakterystyczną cechą przedsiębiorczości żywiołowej, występującej w Polsce, jest jej negatywny charakter, związany z działalnością przestępczą, która, mimo społecznej dezaprobaty, może dla wielu ludzi stanowić wzór błyskawicznego osiągnięcia kapitału.

Przedsiębiorczość ewolucyjna

Ów model przedsiębiorczości nawiązuje do koncepcji „American Dream”, według której każdy pracownik może stać się przedsiębiorcą, pod warunkiem stałej profesjonalizacji własnych umiejętności zawodowych. Dokonuje się ona poprzez kolejne szczeble kariery – od pracownika najemnego po założenie własnej prywatnej firmy, które następuje po uzyskaniu pełnych kwalifikacji. Wykładnią tak rozumianej przedsiębiorczości są słowa A. Lincolna, który określając cele społeczeństwa amerykańskiego stwierdził, że *„każdy Amerykanin winien być najemnym pracownikiem na początku swojej pracy, później pracować samodzielnie we własnej firmie, a następnie tak ją rozwinąć, aby mógł zatrudniać innych ludzi, by pracowali na niego”* [2]. Komponentami charakterystycznymi dla tego wzoru przedsiębiorczości są: wieloetapowość w dochodzeniu do celu, profesjonalizacja zawodowa, wytrwałość oraz powszechna akceptacja społeczna dla tego typu działania i postępowania. Należy podkreślić, że w wielu społeczeństwach rynkowych ten wzór przedsiębiorczości traktowany jest jednocześnie jako model kariery, który jest aprobowany i realizowany przez członków klas lub warstw średnich [3].

Podobny wzór przedsiębiorczości można obserwować w Polsce, czego potwierdzeniem jest inicjowanie przez duże grupy ludzi samodzielnej działalności gospodarczej w handlu, usługach, rzemiośle. Wielu rodziców jako wzór kariery dla swoich dzieci uważa „bycie właścicielem małej, ale własnej fir-

my”. Wprawdzie ten wzór przedsiębiorczości krytykowany jest jako „staroświecki” (J. Kurczewski, 1994), ale należy pamiętać, że „nowoczesny kapitalizm” nie powstał z samych chęci, pobożnych życzeń czy apriorycznych modeli, lecz był efektem długotrwałych – rzeczywistych procesów społecznych, w wyniku których same społeczeństwa poprzez innowacyjność i przedsiębiorczość przekształcały „pracę w kapitał”.

Przedsiębiorczość etyczna

Jest to pochodna aprobowanego i zinternalizowanego systemu religijnego, filozoficznego czy kulturowego w codziennym zachowaniu i działalności produkcyjnej tak przedsiębiorcy, jak i kadry kierowniczej. Szczególnie podatne na rozwój tego typu wzorca były społeczeństwa Europy Zachodniej, jak również Japonii. Doskonałym przykładem wpływu systemu religijno-filozoficzno-kulturowego na kształtowanie się nowego wzoru przedsiębiorczości jest studium M. Webera, poświęcone genezie kapitalizmu. Według autora, wykształcenie się wzoru przedsiębiorczości etycznej lub moralnej było silnie związane z religią protestancką, a szczególnie kalwinizmem, który *„pracę traktował jako formę modlitwy, a wzrost stanu posiadania jako znak łaski bożej”* (M. Weber, 1994). Obowiązujące wartości i normy zachowania w tym wzorcu przedsiębiorczości to: religijny ideał pracy, oszczędności oraz bogacenie się poprzez pracę rzetelną i uczciwą. W tym wypadku funkcje kontrolne w stosunku do zachowań przedsiębiorczych pełniły nie tyle normy prawne (które były w pełni przestrzegane), ile wewnętrzne przekonanie, wynikające z przyjętego dogmatu wiary, sprowadzające się do pełnej samokontroli podjętych decyzji i działań, które, będąc w zgodzie z interesem indywidualnym przedsiębiorcy, były jednocześnie zgodne z interesem publicznym (S. Andreski, 1992). W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że podobne znaczenie, jak religia protestancka wśród społeczeństw zachodnich, etyka konfucjańska miała wśród Japończyków; charakteryzowała ją wiekowa tradycja, która zwracała szczególną uwagę na wykształcenie takich cech osobowych, jak pracowitość, posłuszeństwo i podporządkowanie się wyższej władzy. Przedsiębiorczość w tym znaczeniu cechowała się rozumą, wyrzeczeniem, pracowitością, skromnością i uczciwością w życiu codziennym oraz lojalnością w stosunku do partnerów. Japoński wzór przedsiębiorczości kształtowany był w oparciu o zasadę „harmonii i współpracy”, która, generując konfucjański system etyczny oraz wymienione cechy osobowe, przyczyniła się do sukcesu w działalności gospodarczej zarówno w społeczeństwach lokalnych, jak i globalnych [10; 7].

W warunkach polskich etosowe funkcje przedsiębiorczości znajdują się w fazie powstawania, ze względu na czterdziestoletni okres gospodarki pań-

stwowej, który zahamował kształtowanie się tradycji przedsiębiorczych w społeczeństwie polskim. Brak rodzimych wzorców, jak też czynników kulturowych wskazuje, że kształtowanie się tego wzoru będzie procesem długotrwałym, a nawet obliczonym na całe pokolenia. Interesujące będzie, na jakich orientacjach ten wzór się będzie kształtował: utylitarnych, charakterystycznych dla filozofii zachodnich, czy katolickich, związanych ze społeczną nauką Kościoła. Problem ten rozwiąże czas.

Przedsiębiorczość systemowa

Ten typ przedsiębiorczości jest charakterystyczny dla rozwiniętej gospodarki rynkowej, w której państwo przejmuje rolę promotora przedsiębiorczości w stosunku do swoich obywateli. Związane jest to m.in. z kształtowaniem filozofii społeczeństwa przedsiębiorczego, jako kolejnej fazy rozwoju postindustrialnego. Przykładem jest idea *small-businessu*, propagowana w latach osiemdziesiątych w Europie Zachodniej i USA. Opracowany przez rządy program przedsiębiorczości zakładał dostosowanie przepisów prawnych, finansowych, ulg podatkowych, kredytów bankowych do potrzeb obywateli, którzy nie mając dostatecznego kapitału, dysponują własnym pomysłem, inicjatywą, samodzielnością i pragną prowadzić działalność na własny rachunek [12]. Tym samym przedsiębiorczość staje się udziałem znacznej części społeczeństwa, niezależnie od miejsca w dotychczasowym systemie stratyfikacji społecznej, przyczyniając się do dalszego wzmocnienia i rozwoju klasy średniej. Mimo pozornej łatwości przeistoczenia się pracownika w pracodawcę, nowy wzór przedsiębiorczości zakładał wysoki stopień odpowiedzialności, pomysłowości i inicjatywy, pracowitości i uczciwości w dążeniu do wyznaczonego celu.

Głównym atrybutem tego wzorca przedsiębiorczości jest pomysłowość i innowacyjność zawarta w tzw. biznes-planie, który stanowił podstawę do otrzymania gwarancji prawnych i kapitałowych na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Jednocześnie rozwinięty system kontroli prawnej, finansowej i podatkowej umożliwiał stałą obserwację zachowań przedsiębiorczych, ograniczając do minimum zjawiska patologiczne, wskazujące na niewłaściwe wykorzystywanie otrzymanych środków kapitałowych czy też przestępczy charakter podjętej działalności [4].

W Polsce wraz z powstaniem rządów demokratycznych hasło „własnej przedsiębiorczości” stało się ważnym instrumentem politycznym państwa, pobudzającym prywatną inicjatywę i przyspieszającym proces prywatyzacji gospodarki narodowej. Jednak polityczne założenia nie w pełni znalazły potwierdzenie w systemowych rozwiązaniach ekonomicznych. Bariery dla wielu ludzi wykazujących inicjatywę i samodzielność stały się kredyty, których oprocentowanie dochodziło w początkowym

okresie nawet do 80%. Tym samym idea *small businessu*, tak aktualnie popularna na Zachodzie, w warunkach polskich realizowana jest nie tyle poprzez systemowe rozwiązania kredytowania i kontroli, ile własne, rodzinne możliwości kapitałowe ludzi. Zjawisko to ograniczyło wielkość grupy polskich przedsiębiorców, jak też wpłynęło na stosunkowo niewielką wysokość ponoszonych nakładów inwestycyjnych na założenie i rozwój własnej firmy. Świadczy o tym fakt, iż w strukturze działań gospodarczych dominują mały handel, usługi gastronomiczne nad działalnością rzemieślniczą czy produkcyjną, które z reguły są kapitałochłonne i wymagają dłuższego okresu amortyzacji.

Kończąc rozważania nad zróżnicowanymi wzorcami przedsiębiorczości, można stwierdzić, iż genzę każdego z nich można upatrywać w uwarunkowaniach:

- **politycznych**, związanych z przyjętą ideologią sprawowania władzy i stabilnym wykształceniem instytucji publicznych, konsekwentnie realizujących założone wzorce ładu społecznego, które stanowią podstawę wykształcenia się pozytywnych wzorców przedsiębiorczości;

- **prawnych**, związanych z jasnym, przejrzystym i ustalonym systemem kodyfikacyjnym oraz niezależnym wymiarem sprawiedliwości, który w oparciu o instytucjonalne i społeczne formy kontroli ma możliwość eliminowania wszelkich zjawisk dezorganizujących ustalony ład prawny, w tym również występujących przejawów negatywnych wzorców przedsiębiorczości;

- **ekonomicznych**, związanych z wykształceniem się regulacyjnych mechanizmów rynkowych na tle preferowanych form własności; istotne są stabilność i rozwój systemów finansowych, bankowych, podatkowych, celnych itp., które pełnią funkcje stymulacyjne w inicjowaniu, prowadzeniu i rozwijaniu przedsiębiorczości wszystkich podmiotów gospodarczych, uczestniczących w grze rynkowej, pod warunkiem przestrzegania założonych reguł i zasad postępowania. Tym samym jasne i czytelne reguły gry ekonomicznej eliminują negatywne wzorce przedsiębiorczości, natomiast sprzyjają utrwalaniu się wzorców pozytywnych;

- **kulturowych**, związanych z historycznie ukształtowanymi wzorami współżycia społecznego, opartego na poszanowaniu przyjętych systemów wartości, norm społecznych czy wzorców postępowania. Funkcje koordynacyjne spełniają zinternalizowane zasady moralne, będące pochodną przyjętych systemów religijnych lub filozoficznych stanowiących o tożsamości kultury danej społeczności. W tym wypadku o ocenie wzorca przedsiębiorczości decyduje kryterium moralne, które jest równoznaczne ze społeczną aprobatą dla pozytywnych zasad postępowania i dezaprobatą dla zasad negatywnych;

- **społecznych**, związanych z typem struktury społecznej, przyjętym systemem stratyfikacji i ak-

ceptowanymi wzorami ruchliwości społecznej. Poprzez system instytucji kontroli społecznej, struktura zabezpiecza swoją trwałość i jednocześnie rozwój. Zgodnie z tezą T. Parsonsa, wszelkie nieprawidłowości mogą naruszyć wewnętrzną spójność struktury, a tym samym doprowadzić do naruszenia jej wewnętrznej równowagi. Przyjmując ten punkt widzenia można stwierdzić, że występowanie pozytywnych wzorów przedsiębiorczości jest wskaźnikiem integracji i trwałości struktury społecznej. Pojawienie się natomiast wzorów negatywnych sugeruje wystąpienie zjawisk destabilizujących system społeczny danej zbiorowości [13];

■ **psychicznych**, związanych z osobowościowym systemem potrzeb i możliwościami ich zaspokajania – satysfakcji, lub niezaspokajania – deprywacji. Posiłkując się teorią „frustracji i agresji” [6], można założyć, że uzyskanie satysfakcjonującego poziomu zaspokajania potrzeb stanowi podłoże kształtowania się pozytywnego wzoru przedsiębiorczości, natomiast wystąpienie zjawiska deprywacji może być uznane za jeden z psychicznych czynników kształtowania się negatywnego wzorca przedsiębiorczości;

■ **komunikacyjnych**, związanych z rolą środków masowego przekazu: prasy, radia, telewizji, kina w upowszechnianiu wśród społeczności lokalnej, narodowej, globalnej pozytywnych wzorów zachowań społecznych, w tym również wzorów przedsiębiorczości, stanowiących przykład do naśladowania dla przyszłych kandydatów na przedsiębiorców lub menedżerów. Prawdą jest, że środki masowego przekazu większą wagę przywiązują do sensacji lub afer, stanowiących efekt negatywnych wzorów przedsiębiorczości, stając się tym samym niezamierzonym nośnikiem tego wzorca.

Przedstawione wzorce przedsiębiorczości i ich genetyczne uwarunkowania wskazują, że w społeczeństwach demokratycznych o rozwiniętej gospodarce rynkowej istnieją „strukturalnie zorganizowane, społecznie i kulturowo usankcjonowane formy przymusu” [13], kształtujące w świadomości tych społeczeństw pozytywne – etosowe wzorce działalności przedsiębiorczej, będące wyznacznikiem ich spójności i wewnętrznej integracji jako społecznej całości.

Należy jednak podkreślić, że w aktualnych warunkach kształtowanie polskiego wzorca przedsiębiorczości i wynikających stąd zachowań będzie procesem długotrwałym ze względu na:

- brak ciągłości w kontynuowaniu historycznych tradycji kształtowania określonego wzorca przedsiębiorczości i wynikających stąd zachowań ze względu na stosunkowo mały przedział czasowy (1989–1995) realizacji zasad gospodarki rynkowej w Polsce, w przeciwieństwie do wiekowych tradycji społeczeństw zachodnich,
- nieprzejrzystość polityki państwa w preferowaniu określonego wzoru przedsiębiorczości, który

stanowiłby odzwierciedlenie tendencji przedsiębiorczych, występujących w rozwiniętych gospodarkach rynkowych,

- dotychczasowy stereotyp świadomościowy społeczeństwa polskiego, spetryfikowanego egalitaryzmem, konformizmem i roszczeniowym sposobem myślenia, według którego każda wybijająca się ekonomicznie i społecznie przedsiębiorcza jednostka znajduje się w strefie podejrzeń i zawiści środowiska lokalnego, z którego się wywodzi.

Niemniej na podstawie wielu empirycznych obserwacji można stwierdzić zjawisko tworzenia się wzorca przedsiębiorczości charakterystycznego dla specyficznych warunków polskich, w którym brak cech etosu, reprezentatywnego dla wzorca etycznego, kompensowany jest cechami wzorów ewolucyjnych i systemowych, stanowiących o przyszłych pozytywnych cechach polskiego wzoru przedsiębiorczości i wynikających stąd zachowaniach.

Lesław H. Haber

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAUMAN Z., *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne” nr 2/1993, s. 7–31.
- [2] BENDIX R., *Managers, Workers and Ideas in USA*, [w:] *Research in Industrial Human Relations*, New York 1957.
- [3] COSTLEY D.L.R., TOOD R., *Human Relations in Organizations*, West Publishing Company, 1987.
- [4] CUNNINGHAM W.H., ALDAG R.J., SWIFT M.Ch., *Introduction to Business*, South-Western Publishing CO, 1989.
- [5] DOLLARD J., MILLER W., *Osobowość i psychoterapia*, PWN, Warszawa 1969.
- [6] HABER L.H., *Wzory przedsiębiorczości w świadomości przyszłych menedżerów*, „Studia Socjologiczne” nr 1–2/1995, s. 70–89.
- [7] HAYASHI S., *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, 1988.
- [8] JASIECKI K., *Nowe zasady kształcenia menedżerów*, „Studia Socjologiczne” nr 2/1992, s. 173–185.
- [9] KERR C., DUNLOP I.T., HARBISON H.F., *Industrialism and Industrial Man*, Random House, New York 1964.
- [10] OUCHI W., *Theory „Z”*, Ballentine Books, New York 1980.
- [11] PACHOLSKI M., SŁABOŃ A., *Słownik pojęć socjologicznych dla ekonomistów*, AE Kraków, 1994.
- [12] RACHMAN D.J., MESCON H.M., *Business Today*, Random House Business Division, New York 1987.
- [13] SZMATKA J., *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 1989.

Janusz T. Hryniewicz

Przedsiębiorczość i innowacyjność w świetle badań empirycznych

W trakcie dalszych analiz zamierzam odpowiedzieć na pytanie o to, jakie są najważniejsze przyczyny przedsiębiorczości w Polsce. Od opublikowania prac J. Schumpetera, pojęcie przedsiębiorczości łącznie jest z innowacyjnymi zachowaniami menedżerskimi. W ramach tego opracowania zamierzam na podstawie danych liczbowych wykryć główne przesłanki przedsiębiorczości. Nie dysponuję niestety danymi liczbowymi na temat innowacyjności i z tego względu pojęcie przedsiębiorczości będzie tu równoznaczne z założeniem nowego przedsiębiorstwa. Dane liczbowe na ten temat agregowane będą na poziomie jednostek samorządu terytorialnego, tzn. gmin, zarówno miejskich, jak i wiejskich.

Nie ulega wątpliwości, że duża nadwyżka nowo założonych przedsiębiorstw nad przedsiębiorstwami wyrejestrowanymi świadczy o relatywnie dużym poziomie przedsiębiorczości ludzi zamieszkujących daną gminę. Ze względów stylistycznych pojęcia „przedsiębiorczość” będą używał zamiennie z terminem „koniunktura gminna”.

Zarówno przedsiębiorczość, jak i koniunktura gminna są następstwem swoistej koincydencji zjawisk je poprzedzających, z których najważniejsze są: polityka władz gminnych i relatywnie duża gotowość znacznej liczby członków społeczności gminnej do aktywnego uczestnictwa w procesach gospodarczych. W szczególności, analizowane tu zjawiska przedsiębiorczości gminnej są efektem mniejszej lub większej gotowości do elastycznych reakcji na zmieniające się wymogi rynku i pojawiające się nowe szanse odniesienia sukcesu gospodarczego.

Obecnie postaram się przełożyć wspomniane wyżej przesłanki przedsiębiorczości gminnej na hipotezy badawcze. Zmienną wyjaśnianą będzie różnica między przedsiębiorstwami nowo zarejestrowanymi i wyrejestrowanymi w danej gminie w 1994 r.

I tak, przedsiębiorczości gminnej może sprzyjać polityka władz gminy polegająca na tworzeniu różnego typu zachęt i oferowanie ulg podatkowych. Inwestycjom gminnym mogą także sprzyjać różnego typu działania informacyjno-propagandowe władz gminnych, polegające na reklamie walorów gminy w mass-mediach, udział w imprezach promocyjnych, targach, wydawanie folderów itp. Możemy zatem oczekiwać, że zjawiska przedsiębiorczości gminnej mogą być dość dobrze wyjaśnione przez **hipotezę polityki gminnej**. Wskaźnikami dla tej hipotezy będą pozytywne odpowiedzi przedstawi-

cieli zarządów gmin na pytanie o to, czy gmina prowadzi własną promocję i czy oferuje ulgi i zachęty dla inwestorów.

Z długofalową polityką gminną wiąże się kolejna grupa czynników charakteryzujących infrastrukturę gminną. Nie ulega wątpliwości, że takie udogodnienia, jak dobra sieć dróg, łatwość skorzystania z łączności telefonicznej oraz istnienie w gminie oczyszczalni ścieków powinny wydatnie sprzyjać koniunkturze gminnej. Ogół tego typu czynników będzie identyfikowany przez **hipotezę lokalizacyjną**, której wskaźnikami, w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, są: telefony, wodociągi w km, drogi w km, liczba ludności obsługiwana przez oczyszczalnię.

Gotowość ludzi do aktywnego uczestnictwa w procesach gospodarczych, oglądana z perspektywy porównań różnych zbiorowości, dostarcza oczywistych spostrzeżeń o zróżnicowanym natężeniu zachowań przedsiębiorczych. Można przyjąć, że w różnych społecznościach procesy mobilizacji jednostek na rzecz realizowania tych zachowań zależą od dość skomplikowanego układu powiązań między czynnikami strukturalnymi i kulturowymi. I tak, od czasu opublikowania prac Alexisa de Tocqueville'a wiadomo, że kluczową rolę w mobilizowaniu energii społecznej na rzecz różnych społecznie użytecznych działań pełnią spontanicznie tworzone stowarzyszenia obywatelskie. Dla zobrazowania problemu odwołam się do prostego porównania. W społecznościach o niskim potencjale mobilizacyjnym mamy do czynienia z takimi powiązaniem między ludźmi, które zamykają się w ramach grup rodzinno-koleżeńskich. Istnieje tu duża niechęć do uczestnictwa w różnego typu grupach interesu, wzmacniana przez nieufność wobec wszystkich, którzy nie należą do grupy własnej. Informacja cyrkuluje wewnątrz małych grup, brak jest kontraktu z ideami odmiennymi i brak dyskursywnej wymiany myśli. Postawy wobec otoczenia i problemów gospodarczych są w minimalnym stopniu poparte racjonalną analizą, a w większym emocjami o charakterze defensywnym. Nieufność powoduje, że przedsiębiorczość jest kojarzona z niezwykle dużym ryzykiem, dlatego że nie można mieć pewności, że inni ludzie zachowają się rzetelnie i zgodnie z oczekiwaniami.

W społecznościach, w których stowarzyszenia dobrowolne są chętnie tworzone, doprowadzają one do przewyższenia atomizacji klanowej i uczą ludzi,

że inni też mogą kierować się normami moralnymi bardziej zobiektywizowanymi niż partykularne normy nakazujące dbałość przede wszystkim o grupę własną. Następuje w ten sposób oswojenie ryzyka związanego z indywidualną przedsiębiorczością.

Stowarzyszenia, czyli partie polityczne i grupy interesu, są źródłem nowych idei, innowacji i usprawnień życia zbiorowego. Konkurując ze sobą ideami i innowacjami, grupy te tworzą w danej społeczności specyficzną atmosferę współzawodnictwa i czerpania zadowolenia z osiągnięć kolektywnych i indywidualnych. Dość ważnym czynnikiem mobilizacji społecznej są lokalne mass-media. Stanowią one ważny czynnik przewyższania rodzinno-koleżeńskiego partykularyzmu poprzez ułatwianie publicznych dyskusji o ważnych problemach danej społeczności. Konkludując, stwierdzić należy, że grupy interesu i media lokalne przyczyniają się do „oswojenia ryzyka” i mobilizacji społecznej poprzez upowszechnienie motywacji poszukiwań sukcesów indywidualnych. Pod pojęciem motywacji możemy rozumieć przekonanie danego osobnika, że dany stan rzeczy jest dla niego korzystny i możliwy do osiągnięcia. Ogól omówionych wyżej czynników sprawczych przedsiębiorczości gminnej zostanie włączony w skład **hipotezy mobilizacji społecznej**. Wskaźnikami tej hipotezy będą cztery zmienne: zmienna partii i związków zawodowych utworzona poprzez dodanie do siebie partii i związków działających w gminie, zmienna organizacji i stowarzyszeń niepolitycznych, będąca ich sumą, oraz zmienna mediów, utworzona w identyczny sposób.

Z zaprezentowanych wcześniej analiz wynika, że ważną przesłanką rozwoju gospodarczego jest wykształcenie. Nie ulega wątpliwości, że mobilizacja społeczna na rzecz przedsiębiorczości jest łatwiejsza w tych społeczeństwach, w których przeciętny poziom wykształcenia jest relatywnie wyższy. Niestety nie dysponujemy danymi na temat poziomu wykształcenia w gminach i z tego względu posłużę się wskaźnikiem, mówiącym o liczbie uczniów w szkołach średnich typu naturalnego w przeliczeniu na tysiąc ludności. Można oczekiwać, że wskaźnik ten, mierzący wielkość gminnej infrastruktury oświatowej, jest dobrym predyktorem dla liczby ludzi, którzy przez tę infrastrukturę przeszli i mieszkają obecnie w gminie. Z tej racji wskaźnik uczniów szkół średnich potraktowany zostanie jako substytut dla wskaźnika osób ze średnim wykształceniem w danej gminie. Wskaźnik ten posłuży do przetestowania **hipotezy edukacyjnej**.

Podstawą dalszych analiz będą informacje, zebrane w toku badań nad koniunkturą gminną w 1995 r. Badania prowadzono na podstawie ankiety pocztowej, rozsyłanej do gmin liczących do 50 tys. mieszkańców; ankiety wypełniły 1034 gminy¹⁾. Ponadto posłużę się ogólnopolskimi informacjami na temat infrastruktury gminnej w 1994 r., pochodzącymi z Banku Danych Lokalnych Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Jeleniej Górze.

Do weryfikacji hipotez posłużono się analizą regresji, zastosowaną do oceny związku między zmienną wyjaśnianą a opisanymi wyżej kilkunastoma wskaźnikami. Okazało się, że tylko cztery zmienne wykazują statystycznie istotny związek z przedsiębiorczością. Poniżej zaprezentuję dwa równania regresji, które pokażą relatywną moc sprawczą opisaną wyżej hipotez w celu wyjaśnienia zjawiska przedsiębiorczości oraz posłużą do wyrowadzenia bardziej ogólnych wniosków na temat innowacyjności lokalnej.

koniunktura gminna I = $-862C + 0,71$ oczyszczalnie + 36,43 media + 8,23 partie + ,504 uczniowie.
udział wariacji wyjaśnionej wynosi 15,6%

Z równania wynika, że wzrost liczby mediów lokalnych o jedno medium idzie w parze z nadwyżką przedsiębiorstw zarejestrowanych nad wyrejestrowanymi, równą 38 przedsiębiorstwom. Wzrost liczby partii podnosi nadwyżkę przedsiębiorstw nowo zarejestrowanych o 8. Natomiast przyrostowi liczby uczniów szkół średnich o dwu uczniów towarzyszyła przewaga nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw nad wyrejestrowanymi równa jednej firmie. Znaczenie oczyszczalni dla koniunktury jest znacznie mniejsze, niemniej statystycznie istotne.

Wyniki obliczeń dowodzą, że hipoteza polityki gminnej została zweryfikowana negatywnie, hipoteza lokalizacyjna uzyskała bardzo słabe potwierdzenie empiryczne, natomiast największy walor wyjaśniający dla procesów przedsiębiorczości okazały się mieć hipotezy: mobilizacyjna i edukacyjna. Efekty empirycznej konfrontacji tych hipotez prowadzą do wniosku, że rozwój gospodarczy w badanych gminach jest determinowany, w głównej mierze, czynnikami społeczno-kulturowymi. Okazało się, że system polityczny zdefiniowany w kategoriach ilościowego upowszechnienia grup interesu pełni dużą rolę wspomagającą wobec przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego. Ponadto uzyskane liczby stanowią dobitne potwierdzenie roli wykształcenia, na poziomie co najmniej średnim, dla omawianych tu zjawisk.

koniunktura gminna II = $-5,314C + 59,85$ media + 17,01 partie i związki zawodowe
udział wyjaśnionej wariacji = 10,6%

Z porównania równania pierwszego i drugiego wynika, że wtedy, gdy wpływ wykształcenia na przedsiębiorczość gminną jest nieznany, wpływ mediów i politycznych grup interesu wzrasta ponaddwukrotnie. Możemy stąd wnioskować, że wpływ edukacji i mobilizacji społecznej na przedsiębiorczość gminną jest regulowany **do pewnego stopnia** przez ten sam mechanizm społeczny. Nie ulega wątpliwości, że relatywnie wysoki poziom wykształcenia łączy się z dużą otwartością umysłową. Stanowi to podstawę do lepszego zrozumienia otaczającej

rzeczywistości, poprawia orientację, sprzyja powstawaniu nowych pomysłów co do osiągania sukcesu życiowego, zmniejsza poczucie ryzyka i redukuje lęk. Jak pamiętamy z komentarza do weryfikowanych tu hipotez, w podobny sposób działa uczestnictwo w zorganizowanych formach działalności zbiorowej. W tym sensie istnieje pewien wspólny obszar, w obrębie którego moc sprawcza edukacji i mobilizacji społecznej dla przedsiębiorczości ma charakter substytutywny.

Wynikają stąd dość ciekawe praktyczne wnioski. I tak np. jeżeli w danej społeczności nie ma ludzi wykształconych, to spowodowanie, że zorganizują się oni w dowolny sposób, da taki sam wzrost gminnej przedsiębiorczości (oczywiście nie od razu), jaki by zaistniał wtedy, gdyby przeciętny poziom wykształcenia był znacznie wyższy.

Substytutywność ta działa tylko do pewnego stopnia i w raczej nisko wyedukowanych społecznościach. Osiągnięcie nieco wyższego poziomu rozwoju zmniejsza efekt substytutywności zorganizowania i edukacji. W tego typu społecznościach kreowanie nowych idei przez ludzi wykształconych przestaje wystarczać. Jak wynika z obu powyższych równań, musi za tym iść gotowość do organizowania się członków danej zbiorowości. Relatywnie duży poziom zorganizowania tworzy nowy, dodatkowy potencjał przedsiębiorczy ponad ten, który wynika z wykształcenia.

Z zaprezentowanych wyżej równań wynika, że największy liczbowo wkład w wyjaśnienie zjawiska przedsiębiorczości ma istnienie mediów lokalnych. Z analizy odpowiedzi na ankietę wynika, że chodzi tu w głównej mierze o prasę; radio i TV pojawiają się incydentalnie. Możemy przyjąć, że istnienie lokalnych przekazników informacji stanowi ukoronowanie aktualnych możliwości mobilizacyjnych polskich społeczności gminnych.

Warto zauważyć, że w Polsce czynnikiem sprawczym dla przedsiębiorczości są partie polityczne, a nie stowarzyszenia gospodarcze i inne spontaniczne grupy celowe. Inaczej jest np. we Włoszech, gdzie istnieje wyraźny związek między liczbą niepolitycznych stowarzyszeń a poziomem rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego²⁾. Na tym tle w Polsce niepolitycznych zorganizowanych grup interesu jest drastycznie za mało, by statystyka mierząca zachowania masowe mogła ujawnić ich moc sprawczą dla omawianych zjawisk.

Osobliwość polskiej mobilizacji społecznej polega na tym, że zastępczą rolę pełnią w tym procesie partie polityczne. Partie polityczne pełnią tę rolę nie dlatego, że przywódcy partyjni sobie ją uzurpują, ale dlatego, że umiejętności i gotowość do organizowania się społeczeństwa są tak niskie, że wystarczy zaistnienie jakiegokolwiek, w miarę masowej, formacji zorganizowanej, aby jej moc sprawcza została wychwycona przez wskaźniki statystyczne. W przyszłości gospodarcze grupy interesu powinny w coraz większym stopniu zastępować partie polityczne w działaniach na rzecz rozwoju gospodarczego.

Nie ulega wątpliwości, że wykształcenie i mobilizacja społeczna są źródłem nowych idei i przesłanką do ich wdrażania. Jeżeli tak, to na omawiane tu zjawiska możemy spojrzeć pod kątem innowacyjności lokalnej, przy założeniu, że pod tym pojęciem rozumieć będziemy kreowanie i wdrażanie nowych idei w dowolnych dziedzinach życia społecznego. W świetle prezentowanych tu obliczeń, ogólna formuła innowacyjności lokalnej przybiera postać następującego równania:

$$\text{innowacyjność lokalna} = \text{wykształcenie} + \text{grupy interesu} + \text{lokalne środki wymiany informacji}$$

Kolejne składniki równania wskazują na nowe, dodatkowe elementy, podnoszące potencjał innowacyjny danej społeczności lokalnej. Zaprezentowane tu liczby sugerują istnienie swoistego mechanizmu, dającego się wykryć metodą psychoanalizy zbiorowej, który doprowadza do koincydencji logicznie dość odległych od siebie zjawisk, w taki sposób, że jedne zbiorowości są przedsiębiorcze i prorozwojowe, a inne nie. Podstawą dla zaistnienia przedsiębiorczości i innowacyjności są wzory kulturowe sprzyjające albo przeciwdziałające tworzeniu spontanicznych stowarzyszeń. Im więcej tych stowarzyszeń, tym lepiej dla przedsiębiorczości; nie muszą to być konieczne stowarzyszenia gospodarcze, byle tylko były. Jeżeli nie wykształcą się tego typu wzorce kulturowe i jeżeli członkowie tej zbiorowości nie przezwyciężą niechęci i braku wzajemnego zaufania, to nie pomogą żadne inwestycje i każdy kapitał będzie zmarnowany. Jedynym efektem odgórnego pomocy będą zwiększona frustracja i poszukiwanie kozłów ofiarnych, którym można by przypisać winę za własne nieudacznictwo.

Na podstawie omówionych wyżej równań regresji można stwierdzić, że potencjał innowacyjny danej społeczności może być dość dobrze przewidywany w oparciu o informacje na temat poziomu wykształcenia, ilości grup interesu i mediów ułatwiających przepływ informacji. Z tym jednak, że dwa ostatnie czynniki wydają się mieć relatywnie największe znaczenie dla opisywanych tu zjawisk.

Z przeprowadzonych wyliczeń wynika, że najlepszą metodą zewnętrznej pomocy nie są inwestycje w drogi, telefony, czy subwencje finansowe, ale takie inwestycje oświatowe, które prowadzą do wzrostu ilości ludzi ze średnim i wyższym wykształceniem. Jednakże ta substytutywna rola wykształcenia jest ograniczona i kończy się na wyższym poziomie rozwoju gospodarczego.

Janusz T. Hryniewicz

PRZYPISY

- ¹⁾ G. GORZELAK, B. JALOWIECKI, *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach '95. Raport z I etapu badań*, EUROREG, Warszawa 1996.
- ²⁾ R.D. PUTNAM, *Demokracja w działaniu*, Wyd. Znak, Kraków 1995, s. 231 i nast.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

Szczególny status rad nadzorczych skomercjalizowanych przedsiębiorstw państwowych

Dla rozpoczętych w Polsce procesów prywatyzacyjnych podstawowym aktem prawnym jest ustawa z 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Przewiduje ona dwa sposoby prowadzenia prywatyzacji: prywatyzację kapitałową (art. 5) i prywatyzację w drodze likwidacji (art. 37).

Interesująca nas tutaj prywatyzacja kapitałowa, która została przewidziana jako podstawowa forma transformacji własnościowej, polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną lub spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Pierwszym etapem jest tzw. komercjalizacja przedsiębiorstwa, polegająca na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. W wyniku przekształcenia utworzona spółka przejmuje na siebie wszelkie uprawnienia i zobowiązania przekształconego przedsiębiorstwa państwowego, także zobowiązania wobec pracowników.

Przedsiębiorstwo państwowe, podlegające do tychczas organowi założycielskiemu (ministrowi lub wojewodzie), w konsekwencji przekształcenia podlega – do momentu udostępnienia akcji osobom trzecim – Ministrowi Przekształceń Własnościowych, który pełni funkcję walnego zgromadzenia, co sprawia, że spółka pozostaje zależna od państwa. Pozostałymi organami spółki są zarząd i rada nadzorcza¹⁾.

Komercjalizacja jest etapem przygotowawczym do właściwej prywatyzacji przedsiębiorstwa, tj. udostępnienia akcji bądź udziałów inwestorom prywatnym.

W drugim etapie następuje udostępnienie akcji. Skarb Państwa przestaje pełnić rolę jednoosobowego walnego zgromadzenia. Staje się nim zgromadzenie akcjonariuszy. Pracownicy spółki, którzy nabyli akcje, są już nie tylko pracownikami, lecz również współwłaścicielami majątku przedsiębiorstwa. Nabywają prawo do współdecydowania o działalności spółki, do dodatkowego, obok płacy, dochodu w postaci dywidendy. Skarb Państwa może zachować prawo głosu i prawo do dywidendy, jednak tylko

w proporcji do ilości zatrzymanych przez siebie akcji.

W porównaniu z uregulowaniami Kodeksu handlowego, ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych wprowadza szereg odmienności odnośnie funkcjonowania rad nadzorczych w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa.

Z mocy art. 7 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, do spółki powstałej w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego stosuje się przepisy Kodeksu handlowego, chyba że ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych stanowi inaczej. I tak art. 17 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych przewiduje obligatoryjność powołania rady nadzorczej, w 2/3 złożonej z osób mianowanych przez Ministra Przekształceń Własnościowych, a w 1/3 wybranych przez pracowników, choć niekoniecznie wyłącznie spośród nich. Rzadkie zastosowanie tej ostatniej możliwości w praktyce świadczy o niezrozumieniu zadań rady nadzorczej przez pracowników oraz prestiżowym, a nawet układowym traktowaniu tej funkcji.

Powołanie członków rady nadzorczej następuje poprzez mianowanie. W Ministerstwie Przekształceń Własnościowych powołano do tego celu odrębną komórkę organizacyjną, komisję do spraw obsady rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, która wyznacza członków rad poszczególnych spółek w kraju²⁾. Przepis art. 17 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych stwarza jednak pewną trudność. Przyznaje on bowiem pracownikom spółki uprawnienie do wyboru 1/3 składu rady nadzorczej, nic nie wspominając o odwoływaniu członków rady wybranych przez pracowników. Nie można pracowników uznać za grupę, o której mowa w art. 379 i 380 k.h., nie może więc ich odwołać walne zgromadzenie, którego kompetencjami dysponuje Minister Przekształceń Własnościowych. W praktyce zastosowanie znajduje tutaj ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego z 25 września 1981 r.³⁾

Do tej ustawy odsyła bezpośrednio art. 17 ust. 3 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, który przewiduje, że do ochrony pracowników spółki wybranych do rady nadzorczej stosuje się przepisy dotyczące ochrony członków rad pracowniczych przedsiębiorstw państwowych. Chodzi tu głównie o przepis art. 6 ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, który postanawia w ust. 1, że przedsiębiorstwo państwowe nie może bez zgody rady pracowniczej przedsiębiorstwa wypowiedzieć ani rozwiązać stosunku pracy z członkiem rady pracowniczej w czasie trwania kadencji tej rady oraz w ciągu jednego roku po jej upływie. Przedsiębiorstwo nie może też bez zgody rady pracowniczej przedsiębiorstwa zmienić w tym czasie warunków pracy i płacy na jego niekorzyść. Zgodnie z art. 6 ust. 2 ustawy, powyższe postanowienia nie naruszają przepisów o rozwiązaniu stosunku pracy bez wypowiedzenia.

„Obowiązujące uregulowanie zawiera niestety istotną lukę. Mianowicie w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa, właśnie dlatego, że są one spółkami handlowymi podlegającymi k.h., nie działają organy samorządu pracowniczego, a wśród nich rada pracownicza, której skład i kompetencje określają art. 24, 25, 27, 28 cytowanej ustawy. Nie jest więc jasne, jaki organ ma wyrazić zgodę na wypowiedzenie lub rozwiązanie stosunku pracy z członkiem rady nadzorczej, albo na zmienienie mu warunków pracy i płacy na jego niekorzyść. Uznanie, że zamiast rady pracowniczej zgodę taką mogłaby wyrażać sama rada nadzorcza, co wydawałoby się najprostsze, ma tę zasadniczą wadę, że z reguły tylko co trzeci członek rady nadzorczej jest pracownikiem spółki, a rada pracownicza w całości składa się z pracowników spółki.”⁴⁾

Jak wynika z art. 17 ust. 1 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, rada nadzorcza nie stanowi kontynuacji składu osobowego rady pracowniczej. Rada nadzorcza powstaje dopiero po powstaniu spółki, a 1/3 jej składu wybierają pracownicy, przy czym bez jakichkolwiek preferencji dla byłych członków rady pracowniczej (z uzasadnienia uchwały Sądu Najwyższego z 12 lutego 1993 r., I PZP5/93, OSN 1993, nr 11, poz. 192).

Rada nadzorcza w jednoosobowej spółce Skarbu Państwa składa się z co najmniej 6 osób, gdyż liczba członków musi być podzielna przez trzy ze względu na uprawnienia pracowników do wyboru 1/3 składu rady (art. 379 § 1 k.h. w związku z art. 17 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych).

Charakterystyczne dla rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa są wymagania stawiane kandydatom na członków tych rad, które przewiduje obowiązujące od 17 maja 1991 roku

zarządzenie Ministra Przekształceń Własnościowych⁵⁾. Zasady w nim określone wymagają złożenia dwustopniowego, tj. pisemnego i ustnego egzaminu przed państwową komisją kwalifikacyjną.

Przedmiotowy zakres egzaminu obejmuje zagadnienia prawne, socjopsychologiczne, finansowo-ekonomiczne oraz tematykę z zakresu zarządzania i organizacji spółek, a w szczególności:

- prawne aspekty tworzenia, funkcjonowania i likwidacji spółek prawa handlowego,
- podstawowe zasady obrotu papierami wartościowymi,
- prawne aspekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,
- konsekwencje prywatyzacji w świetle prawa pracy,
- elementy prawa cywilnego,
- zasady prawa układowego i upadłościowego,
- zasady dopuszczania podmiotów zagranicznych do uczestniczenia w dochodach z prowadzenia przedsiębiorstw,
- rachunkowość i finanse w spółkach kapitałowych,
- analiza marketingowa,
- tworzenie i wdrażanie programów restrukturyzacyjnych,
- aspekty ekonomiczne i metody wyceny wartości przedsiębiorstw,
- rola rady nadzorczej⁶⁾.

Aby przystąpić do egzaminu, konieczne jest ukończenie 25. roku życia i posiadanie wyższego wykształcenia. Natomiast jeśli chodzi o powołanie osoby, która zdała pozytywnie egzamin, to może ono nastąpić, gdy kandydat ma ponadto 5-letni staż pracy. Warunek ukończenia studiów wyższych nie dotyczy osób wpisanych na listę biegłych rewidentów, prowadzoną w oparciu o inne przepisy⁷⁾ oraz osób, które bez egzaminów uzyskują rekomendację komisji do spraw obsady członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa.

W przypadku gdy kandydat nie sprostą wymaganiom egzaminu, może w przyszłości bez ograniczeń go poprawiać. Jednak należy podkreślić, że egzamin złożony z wynikiem pozytywnym nie stanowi gwarancji powołania kandydata w skład rady nadzorczej którejś ze spółek. *„Często nawet ci, którzy egzamin zdali z wyróżnieniem, a nie są ani nie byli związani z żadną opcją polityczną, nie są w stanie przebić się przez szczególne i niejasne kryteria pozamerytoryczne, obowiązujące przy obsadzie rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, a znane są przykłady obsadzania jednego urzędnika w pięciu radach nadzorczych w odległych miastach kraju.”⁸⁾*

Problematyczne pozostaje również zarządzenie Ministra Przekształceń Własnościowych⁹⁾, dzięki



któremu możliwe jest omijanie wymogu złożenia przez kandydata egzaminu państwowego przed objęciem funkcji w radzie. Konsekwencją tego jest często powoływanie osób pełniących funkcje w administracji państwowej, czy też samorządach lokalnych, lecz nie posiadających odpowiednich kwalifikacji, co zmniejsza efektywną działalność rad.

Nawet ustawa z 5 czerwca 1992 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne, zwana „*antykorupcyjną*”¹⁰⁾, która wykluczyłaby taką możliwość, robi na rzecz spółek Skarbu Państwa wyjątek. Art. 1 ust. 3 ustawy dotyczy spółek, do których wniesione zostało mienie państwowe lub komunalne przez Skarb Państwa, inne państwowe osoby prawne oraz gminy i związki międzygminne i przewiduje możliwość wyłączenia zakazu zajmowania stanowisk w organach spółek przez osoby objęte działaniem ustawy. Wyłączenie zakazu dotyczy jednak tylko tych osób, które skierowane zostały do wymienionych spółek jako przedstawiciele organów samorządu terytorialnego, odnosi się to także do osób wchodzących w skład organu gminy, to jest członków rady lub zarządu gminy. Jest już w Sejmie nowelizacja tej ustawy¹¹⁾.

Podsumowując kwestię wymaganych kwalifikacji kandydatów na członków rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa należy stwierdzić, że wysokie wymagania w tym zakresie są jak najbardziej pozytywne, szkoda tylko, że tak łatwo można je obejść. W konsekwencji prowadzi to często to powoływanie osób niekompetentnych, lecz dysponujących odpowiednim poparciem, a lista jak najbardziej słusznych wymagań staje się bezprzedmiotowa.

Jeśli chodzi o zasady wynagradzania rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, to do 31 maja 1991 roku przewidywały tantiemy z zysku z możliwością zaliczkowych wypłat. Zmiany zasad dokonał Minister Przekształceń Własnościowych z dniem 1 czerwca 1991 r., późniejsze poprawki pochodzą z 1993 r.

Zgodnie z tymi zasadami, które jednolicie obowiązują spółki Skarbu Państwa, wynagrodzenie rad nadzorczych powiązane ze średnią wynagrodzeń w sześciu działach sfery produkcji materialnej za kwartał poprzedzający dokonywaną wypłatę (obecnie w sektorze przedsiębiorstw). Ustalono je w wysokości 1,1 średniej dla członka rady i 1,4 tej śred-

niej dla przewodniczącego. Ponadto spółki zostały zobligowane do pokrywania kosztów związanych z funkcją, w tym kosztów przejazdów i diet. Wynagrodzenie powinno być wypłacone do 10. każdego następnego miesiąca bez względu na częstotliwość posiedzeń rady.

Współcześnie można zaobserwować, że wynagrodzenie w spółkach prywatnych zostało zbliżone do zasad obowiązujących w spółkach Skarbu Państwa, jednak należy podnieść, że w wielu z nich, szczególnie z udziałem zagranicznym, kształtuje się na poziomie znacznie wyższym. Inna sytuacja jest w spółkach z udziałem pracowniczym, powstałych z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego metodą likwidacyjną, w trybie art. 37 ust. 1 p. 3 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Tam wynagrodzenia są znacznie niższe, gdyż dominuje tam zasada egalitaryzmu społecznego, a także efekty ekonomiczne nie zawsze są zadowalające.

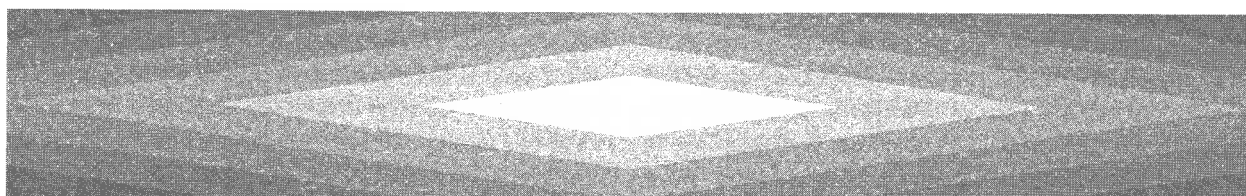
Najgorzej opłacani są członkowie rad nadzorczych spółdzielni, gdzie często funkcja w radzie sprawowana jest społecznie¹²⁾.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

PRZYPISY

- ¹⁾ EWA BROZI, *Drogi i bariery prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, Łódź 1993, s. 210.
- ²⁾ T. KULESZA, *Rady nadzorcze spółek kapitałowych i spółdzielni*, Gdańsk, 1994, s. 109.
- ³⁾ T. Kulesza, op. cit., s. 113.
- ⁴⁾ SOŁTYSIŃSKI, SZAJKOWSKI, SZWAJA, *Kodeks handlowy, komentarz t. II*, Warszawa 1996, s. 563.
- ⁵⁾ Zarządzenie Nr 7/91 Ministra Przekształceń Własnościowych, zmienione Zarządzeniem Nr 1/93 z 1993.02.09.
- ⁶⁾ T. KULESZA, op.cit., s. 120–121.
- ⁷⁾ Ustawa z 1991.10.19 o badaniu i ogłaszaniu sprawozdań finansowych oraz biegłych rewidentach i ich samorządzie, Dz.U. Nr 111, poz. 480 z późniejszymi zmianami.
- ⁸⁾ T. KULESZA, op.cit., s. 110.
- ⁹⁾ Zarządzenie Nr 7 z 1991.05.07 i Regulamin kwalifikacji bez egzaminu kandydatów na członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa z 1991.07.23.
- ¹⁰⁾ Dz.U. Nr 56, poz. 274.
- ¹¹⁾ T. KULESZA, op.cit., s. 119.
- ¹²⁾ T. KULESZA, op.cit., s. 155–156.

Autor – dr Jerzy Lech Czarnota jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Częstochowskiej, Marcin Czarnota – studentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Zofia Sekuła

Kształtowanie przyrostu wynagrodzeń a polityka płac

Założenia i ocena ustawowej regulacji

Ustawa z dnia 16 grudnia 1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń obejmuje swym zasięgiem wszystkie podmioty gospodarcze, niezależnie od formy własności. Obowiązek corocznego negocjowania wzrostu wynagrodzeń dotyczy przedsiębiorstw państwowych, prywatnych, spółdzielczych i spółek prowadzących działalność produkcyjną i usługową, jeśli podmioty te zatrudniają powyżej 50 osób. Ograniczenie obowiązku negocjacji ze względu na stan zatrudnienia sprawia, że rozwiązanie to nie jest spójne ze znowelizowanymi przepisami Kodeksu pracy. Według Kodeksu pracy pracodawca, który zatrudnia co najmniej 5 pracowników, nie objętych zakładowym układem zbiorowym pracy ani układem ponadzakładowym, ustala warunki wynagrodzenia za pracę w regulaminie wynagradzania. Jeżeli jednak u pracodawcy działa zakładowa organizacja związkowa, pracodawca uzgadnia z nią regulamin wynagradzania.

Celem ustawy, o której mowa, jest:

- na szczeblu makroekonomicznym – przeciwdziałanie inflacji wynikającej z niekontrolowanego wzrostu płac oraz uzyskanie wskaźników makroekonomicznych zawartych w ustawie budżetowej (przyrost produktu krajowego brutto, wzrost płac, wskaźnik inflacji),
- na szczeblu mikroekonomicznym – stosowanie jednolitej polityki w zakresie wzrostu wynagrodzeń przez podmioty gospodarcze.

Ustalanie przyrostu przeciętnych wynagrodzeń na szczeblu ogólnokrajowym należy do kompetencji Komisji Trójstronnej do spraw społeczno-gospodarczych. Jeżeli jednak na forum tej komisji nie nastąpią uzgodnienia wielkości tego wskaźnika na rok następny (w terminie do 31 sierpnia danego roku), wówczas zajmuje się tym Rada Ministrów. Przy ustalaniu wskaźników przyrostu przeciętnych wynagrodzeń, Komisja Trójstronna (Rada Ministrów) uwzględnia:

- planowany wzrost produktu krajowego brutto,
- zakładany poziom inflacji,
- proponowany w ustawie budżetowej wzrost płac.

Na szczeblu ogólnokrajowym ustala się maksymalny wskaźnik przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia oraz orientacyjne wskaźniki kwartalne.

Podmioty gospodarcze, na podstawie ustaleń Komisji Trójstronnej (Rady Ministrów) oraz oceny własnej sytuacji ekonomicznej, ustalają wskaźnik przyrostu przeciętnych wynagrodzeń na dany rok. Prawo do tych działań mają strony uprawnione do zawierania zakładowego układu zbiorowego, czyli pracodawca i organizacje związkowe. Rezultatem negocjacji stron układu jest porozumienie. Powinno ono stanowić podstawowy dokument wewnętrzny dla podmiotu gospodarczego, dotyczący prowadzonej w danym roku polityki płac.

Praktyka dowodzi, że dokument ten bardzo ogólnie przedstawia tę politykę. Przeważnie w porozumieniu uwzględnia się tylko wskaźniki wzrostu wynagrodzeń oraz terminy wprowadzania podwyżek. Często brak w tych porozumieniach propozycji dotyczących:

- charakteru podwyżek. Nie jest wiadome, czy podmiot gospodarczy stosuje inflacyjny wzrost płac, czy też awans ekonomiczny, bądź jedno i drugie rozwiązanie oraz w jakich proporcjach,
- planowanego wzrostu wydajności pracy i sposobu jego opłacania. Jeśli podmiot przewiduje wzrost wydajności pracy, to występuje potrzeba wyodrębnienia z ogólnej wielkości środków przeznaczonych na wzrost płac – części niezbędnej do opłacania wzrostu wydajności pracy,
- formy wprowadzania podwyżek – za pomocą jakich składników płac (stałych lub ruchomych),
- ustalenia dwóch wielkości, tj. brutto i netto, środków przeznaczonych na wzrost płac. Wielkość netto powstaje po odjęciu od wartości brutto zwiększonych w stosunku do roku bazowego wypłat z tytułu nagród jubileuszowych, odpraw emerytalnych, godzin nadliczbowych i świadczeń chorobowych,
- procedur i kryteriów rozdziału środków pomiędzy komórki organizacyjne.

Niezbyt szczegółowo sformułowane porozumienie prowadzi nierzadko do niezadowolenia, a nawet konfliktów między kierownictwem zakładu a załogą. Dla uniknięcia negatywnych zjawisk społecznych wskazane jest bardziej kompleksowe rozpatrywanie polityki płac, z uwzględnieniem m.in. powyższych kwestii.

Wielkością bazową, w odniesieniu do której ustala się przyrost wynagrodzeń, jest przeciętne miesięczne wynagrodzenie w roku ubiegłym. Oblicza się je według poniższego wzoru:



$$W_p = \frac{F_k}{Z_m \times L},$$

gdzie: W_p – przeciętne miesięczne wynagrodzenie,
 Z_m – przeciętne miesięczne zatrudnienie,
 L – liczba miesięcy w roku,
 F_k – suma wypłaconych pracownikom wynagrodzeń oraz świadczeń w naturze poniesionych w ciężar kosztów.

Ustawa przewiduje prowadzenie przez GUS analizy wzrostu wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych, według podziału na sektory gospodarki, sekcje i działy. Wyniki tych analiz przedkłada się Komisji Trójstronnej, która w przypadku przekroczenia ustalonych wskaźników może podjąć następujące działania:

- zwrócić się do właściciela lub organu założycielskiego o udzielenie w określonym terminie wyjaśnień,
- wystąpić do pracodawców i organizacji związkowych o zdyscyplinowanie polityki płac,
- wystąpić do właściciela lub organu założycielskiego o przeprowadzenie kontroli gospodarki finansowej w podmiocie gospodarczym.

Niezależnie od powyższego, ustawa przewiduje pewne sankcje za przekroczenie rocznego wskaźnika przyrostu przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń, ustalonego przez Komisję Trójstronną. Sankcje dotyczą tylko przedsiębiorstw państwowych, w których nastąpiło pogorszenie sytuacji finansowej, tj. wystąpiła utrata płynności finansowej, ma miejsce nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec ZUS i innych wierzycieli oraz nie ma własnych środków na odnowę majątku produkcyjnego. Osobiste konsekwencje ponosi dyrektor przedsiębiorstwa. Za przekroczenie wskaźnika wzrostu płac i pogorszenie przez to sytuacji finansowej może być on odwołany ze stanowiska lub pozbawiony prowizji od zysku, albo otrzymać ją w zmniejszonej wysokości. W przedsiębiorstwie może być również wszczęte postępowanie naprawcze i ustanowienie nad nim zarządu komisarycznego. Należy podkreślić, że sankcje te nie były stosowane w minionym roku.

Ustawa nie przewiduje żadnych sankcji podatkowych za przekroczenie rocznego wskaźnika przyrostu przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń. W rozumieniu ustaw o podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych – kwoty wynagrodzeń wypłacone w danym roku w ciężar kosztów zalicza się do kosztów uzyskania przychodów, niezależnie od tego, czy zostały one wypłacone do wysokości wskaźnika ustalonego przez Komisję Trójstronną, czy też wskaźnik ten został przekroczony. W 1996 roku obowiązuje maksymalny wskaźnik przyrostu przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń na poziomie 21,8 % oraz orientacyjne wskaźniki w kwartałach: pierwszym – 15,5 %, drugim – 20,0 %, trzecim – 23,7 %, czwartym – 28,0 %. Najwyższy wskaźnik przyrostu ma miejsce w pierwszym kwar-

tale, co umożliwia kontynuowanie polityki płac nawet w przypadku zastosowania w ubiegłym roku wyższych wskaźników podwyżek płac niż przewidywała ustawa.

Polityka kształtowania wynagrodzeń przez podmiot gospodarczy

Negocjacyjne kształtowanie przyrostu przeciętnych wynagrodzeń nie napotyka krytycznych opinii w praktyce.

Podmioty gospodarcze w zależności od sytuacji ekonomicznej mogą dokonywać podwyżek jednorazowo lub kilka razy w ciągu roku, niekoniecznie przestrzegając ustalonych przez Komisję Trójstronną wskaźników kwartalnych. W rozliczeniu rocznym podwyżka nie może jednak przekroczyć rocznego wskaźnika przyrostu przeciętnych wynagrodzeń. Z wielu względów lepiej jest podwyższać wynagrodzenia w sposób sukcesywny, nie zaś jednorazowo w końcu roku. W tym drugim przypadku komplikuje się bowiem forma i procedura wprowadzania podwyżek. Ponadto może to spowodować zapotrzebowanie na dodatkowe środki finansowe, przekraczające możliwości finansowe podmiotu gospodarczego.

A zatem, gdy planuje się podwyżki płac w drugiej połowie roku, niezbędne jest rozważenie formy, w jakiej mogą być one wypłacone, bez przenoszenia dodatkowych i niepożądanych skutków finansowych na rok następny. Nie zawsze będzie jednak możliwe wprowadzenie podwyżek za pomocą stawek płac, gdyż te mogłyby znacznie wzrosnąć i spowodować przekroczenie wskaźnika ustalonego przez Komisję Trójstronną. Ilustracją tej sytuacji może być poniższy przykład.

Zakład zatrudnia 100 pracowników, przeciętne wynagrodzenie w 1995 r. wynosiło 700 zł. Gdyby przyjąć, że podmiot gospodarczy ma możliwość wzrostu wynagrodzeń według ustaleń Komisji Trójstronnej, to płace zwiększałyby się, jak w tabeli 1.

Przyjmuje się, że w pierwszym półroczu wystąpiły trudności finansowe, dlatego wprowadzenie podwyżek przewidziano w trzecim kwartale.

Wielkość środków finansowych na ten cel stanowi równowartość możliwych podwyżek w pierwszym i drugim kwartale ($108,5 \times 100 \text{ osób} \times 3 \text{ miesiące} + 140 \times 100 \text{ osób} \times 3 \text{ miesiące}$) oraz kwotę przypadającą na podwyżki ustawowe w trzecim kwartale ($165,9 \times 100 \text{ osób} \times 3 \text{ miesiące}$). Zatem kwota ogółem na podwyżki w trzecim kwartale wynosi 124 320 zł. Gdyby kwotę tę przeznaczono na wzrost stawek płac (tym samym płac zasadniczych), to wówczas wystąpiłby wzrost przeciętnych wynagrodzeń w wysokości 59 % (zakładając w uproszczeniu, że pozostałe składniki płac rosną proporcjonalnie w stosunku do płacy zasadniczej). Tak wysoki wzrost płac musiałby nastąpić w czwartym kwartale oraz w roku następnym. Obniżenie wynagrodzeń, w przypadku braku na ten cel środków finan-

Tab. 1. Rozkład podwyżek według wskaźników ustalonych przez Komisję Trójstronną

Kwartał	Przeciętne wynagrodzenie bazowe	Podwyżka		Przeciętna płaca (2 + 4)
		%	zł	
1	2	3	4	5
I	700	15,5	108,5	808,5
II	700	20,0	140,0	840,0
III	700	23,7	165,9	865,9
IV	700	28,0	196,0	896,0
Średnio w roku	700	21,8	152,6	852,60

sowych, byłoby możliwe tylko w drodze wypowiedzenia warunków płacy. Działanie takie należy jednak uznać za mało realne, ze względu na reakcję związków zawodowych. Dlatego lepszym rozwiązaniem, zmniejszającym możliwość wystąpienia konfliktów między załogą a pracodawcą, jest wypłacenie części środków w formie jednorazowych rekompensat lub premii (tabela 2).

Tab. 2. Podwyżki płac i sposób ich dokonywania

Kwartał	Przeciętne wynagrodzenie bazowe	Podwyżka stawek płac		Rekompensata lub premia	Przeciętne wynagrodzenie
		%	zł		
I	700	—	—	—	700
II	700	—	—	—	700
III	700	24	168	108	976
IV	700	28	296	140	1036
Średnio w roku	700	13	91	62	853

W tabeli 2 przyjęto wzrost miesięcznych stawek płac w trzecim i czwartym kwartale na poziomie wskaźników ustalonych przez Komisję Trójstronną. Dzięki temu bardziej równomiernie w czasie rozkłada się wzrost stawek płac i nie blokuje to podwyżek w roku następnym.

W polityce kształtowania wynagrodzeń równie ważny jest sposób opłacania wzrostu wydajności pracy. Centralne wskaźniki wzrostu wynagrodzeń są powiązane z wielkością inflacji. Dlatego też pracownicy większości zakładów uważają, że podwyżki te mają charakter inflacyjny i należą się wszystkim pracownikom w wielkości uzgodnionej przez pracodawcę i związki zawodowe. Gdy podmiot gospodarczy podwyższa wynagrodzenie nie więcej niż wynika to z ustaleń Komisji Trójstronnej, to próba innego podziału tych środków (np. przeznaczenie 40 % na opłacenie wzrostu wydajności pracy) będzie oznaczać spadek płac realnych dla pewnych grup i stanowisk. Za wadę negocjacyjnego systemu kształtowania wynagrodzeń należy więc uznać brak mechanizmu pozwalającego, niejako automatycznie, na dodatnią korektę wzrostu płac w przypadkach uzasadnionych wzrostem wydajności pracy.

Zgodnie z postanowieniami ustawy, w rachubę wchodzi następujące możliwości:

- opłacanie wzrostu wydajności pracy dzięki zastosowaniu wyższych wskaźników wzrostu płac niż wynika to z ustaleń Komisji Trójstronnej,

- opłacanie wzrostu wydajności pracy ze środków przeznaczonych na przyrost przeciętnych wynagrodzeń w wysokości ustalonej przez Komisję Trójstronną,

- stabilizacja poziomu wydajności pracy, przy czym ewentualny

wzrost produkcji zostanie osiągnięty w wyniku dodatkowego zatrudnienia pracowników.

Wariant „a” jest możliwy do zastosowania w podmiotach gospodarczych, których sytuacja ekonomiczna jest korzystna, zaś płace nie są zbyt duże. Wariant „b” dotyczy podmiotów o bardzo dobrej lub zbliżonej sytuacji ekonomicznej, w których płace są duże. Wariant „c” może znaleźć zastosowanie

w podmiotach, w których płace nie są zbyt duże lub zwiększenie wzrostu wydajności pracy jest trudne do osiągnięcia bez nakładów inwestycyjnych oraz tam, gdzie istnieje możliwość wzrostu produkcji. Tak więc w części podmiotów gospodarczych trudno będzie mobilizować pracowników do wyższej wydajności pracy bez stosowania ekonomicznych środków zachęty. Ma to dwa oblicza – społeczne i ekonomiczne. Ze spo-

łecznego punktu widzenia dodatkowe zatrudnienie w celu osiągnięcia większej produkcji jest korzystne, gdyż nie zwiększa, a nawet może zmniejszyć bezrobocie.

Biorąc jednak pod uwagę aspekt ekonomiczny, należy tworzyć warunki do znacznego wzrostu wydajności pracy, gdyż powoduje to zmniejszenie dyspensu w stosunku do krajów zachodnich.

Ważnym zagadnieniem nie poruszonym dotychczas jest ustalenie, jaka część środków, wynikająca z planowanego w podmiocie gospodarczym wskaźnika wzrostu płac, może być przeznaczona na rzeczywiste podwyżki płac dla ogółu pracowników. W praktyce ze środków przeznaczonych na podwyżki muszą być poniesione koszty osobowe, z których korzysta tylko część pracowników. Są to:

- dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, w niedziele i święta oraz w dni wolne od pracy,
- nagrody jubileuszowe,
- odprawy emerytalno-rentowe,
- świadczenia chorobowe.

Jeżeli udział tych składników wzrasta w strukturze płacy w danym roku, to zwiększa się również



zapotrzebowanie na dodatkowe środki finansowe przeznaczone na ich opłacenie. W takich przypadkach fundusz przeznaczony na podwyżki musi być pomniejszony o kwotę wynikającą z procentowego wzrostu udziału tych środków w całości planowanych kosztów płac w stosunku do roku bazowego. Oznacza to, że planowany – przykładowo – przyrost przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń w danym roku w wysokości 20% pozwoli tylko na wzrost stawek płac i premii o 12%. Pozostała część środków zostanie przeznaczona na wyżej wymienione wydatki osobowe, z których większość nie ma związku z efektywnością pracy. Dlatego też w polityce kształtowania wynagrodzeń należy przewidzieć działania ograniczające wzrost zapotrzebowania na środki przeznaczone na opłacanie świadczeń oraz godziny nadliczbowe.

Przy ocenie negocjacyjnego systemu kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń w szerszej skali, należy zwrócić uwagę, że poziom wynagrodzeń w poszczególnych podmiotach jest zróżnicowany. Oznacza to, że wzrost płac nalicza się od różnej podstawy. Występuje duża rozpiętość między planowanymi w poszczególnych podmiotach kwotami przyrostu wynagrodzeń. W korzystniejszej sytuacji znaleźli się pracownicy tych podmiotów, w których przeciętne wynagrodzenie bazowe (w 1994 r.) było duże i jednocześnie podmioty te cechowała dobra sytuacja ekonomiczna. Przeciwnie – podmioty o niskim wynagrodzeniu bazowym i mało korzystnej sytuacji ekonomicznej mają mniejsze możliwości wzrostu płac. Może to utrudniać pozyskiwanie i alokację przez nich pracowników, a także motywowanie do wzrostu wydajności pracy.

Dla części pracodawców, mających stosunkowo duże możliwości podwyższania płac, ustawa jest narzędziem korzystnym, gdyż ogranicza dowolność i naciski załogi w kierunku wzrostu płac. Doświadczenia wskazują, że pracodawcy nie są skłonni do negocjowania wyższych płac ponad ustalenia Komisji Trójstronnej, mimo dysponowania możliwościami finansowymi w tym zakresie. Z drugiej jednak strony są pracodawcy, którzy nie mogą zrealizować przyrostu wynagrodzeń na poziomie wskaźników ustalonych przez Komisję Trójstronną. Trwa więc proces dalszego różnicowania wynagrodzeń w gospodarce, w którym dominującą rolę odgrywa sytuacja ekonomiczna podmiotów.

Zofia Sekuła

BIBLIOGRAFIA

- [1] MAJKOWSKI S., *Negocjacyjny system kształtowania wynagrodzeń*, „Gazeta Prawna”, nr 1/1996.
- [2] Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z 11 września 1995 r. w sprawie wskaźników przyrostu przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w 1996 r. (M.P. Nr 46, poz. 532).
- [3] Ustawa z dnia 16 grudnia 1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń w podmiotach gospodarczych oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. z 1995 Nr 1, poz. 2).
- [4] Ustawa z dnia 2 lutego 1966 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 24, poz. 110).
- [5] WIERZEJEWSKA U., *Wskaźnik przyrostu przeciętnych wynagrodzeń*, „Prawo Przedsiębiorcy”, nr 11/1995.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.



Akademia Controllingu

*prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu*

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78,
tel.: 41-10-65, 41-02-22, tel./fax: 41-13-85

Zapraszamy!

Helena Kościelniak

Ocena zadłużenia prywatyzowanych przedsiębiorstw

Analiza wskaźnikowa zadłużenia przedsiębiorstw

Zachodzące w polskiej gospodarce procesy przekształceń własnościowych przedsiębiorstw kierują uwagę na analizę poziomu i struktury ich zadłużenia. Zagadnienie powyższe jest jednym z kluczowych problemów, będących przedmiotem ocen samych spółek, jak i ich akcjonariuszy. Stąd też niezbędna jest systematyczna ocena zadłużenia przez odniesienie długu do całkowitych aktywów lub kapitału własnego. Celowa jest także ocena zadłużenia w świetle zdolności firmy do obsługi długu, to jest do spłaty odsetek wraz z ratami w wymaganych terminach płatności. W szczególności, ocenę zadłużenia przedsiębiorstw (spółek akcyjnych) przeprowadzić można za pomocą pięciu podstawowych wskaźników [1, s. 89–92]:

● Wskaźnik ogólnego zadłużenia DR:

$$DR = \frac{D}{TA} \quad \text{lub} \quad DR = D (L + E)^{-1}$$

gdzie:

DR – wskaźnik ogólnego zadłużenia,

D – długi ogółem,

L – zobowiązania,

E – kapitał własny.

Wskaźnik ten określa udział długu, czyli kapitałów obcych w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa. Wysoki wskaźnik świadczy o dużym ryzyku finansowym. Informuje równocześnie, że przedsiębiorstwo może utracić zdolność do zwrotu długów.

● Wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa wyraża wzór (ETA):

$$ETA = \frac{E}{TA} \quad \text{lub} \quad ETA = \frac{(SC + APC + Z_r)}{TA}$$

gdzie:

ETA – stopa udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku firmy,

Z_r – zysk pozostawiony (zatrzymany),

E – kapitał własny przedsiębiorstwa,

SC – kapitał podstawowy,

APC – kapitał dodatkowy.

● **Wskaźnik zadłużenia do kapitału własnego** stanowi relację zobowiązań ogółem do kapitału własnego; określa więc stopień zaangażowania kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego. Wskaźnik ten służy jednocześnie za podstawę optymalizacji kosztu kapitału przedsiębiorstwa.

● **Wskaźnik zadłużenia długoterminowego (LTLR)** stanowi relację zadłużenia długoterminowego do całości kapitału własnego:

$$LTLR = LTL (E)^{-1}$$

gdzie: LTL = zobowiązania długoterminowe.

Uwzględnione w tym wskaźniku zobowiązania długoterminowe dotyczą zobowiązań spłacanych w okresie dłuższym niż rok od daty sporządzenia bilansu. Należą do nich długoterminowe kredyty inwestycyjne, długoterminowe pożyczki gwarantowane bądź hipoteczne oraz obligacje.

● Wskaźnik opłacenia odsetek od zaciągniętych zobowiązań z uzyskanych efektów finansowych brutto (TIE):

$$TIE = \frac{Z}{iD} \quad \text{lub} \quad TIE = \frac{ZN + iD + I}{iD}$$

gdzie:

Z – zysk brutto,

iD – odsetki od zaciągniętych zobowiązań wraz ze zobowiązaniami,

ZN – zysk netto,

I – podatek dochodowy.

Wskaźnik ten informuje, ile razy zysk brutto w działalności przedsiębiorstwa pokrywa roczne spłaty kredytu długoterminowego i odsetki od niego, czyli obsługę kredytu. Mówi więc o pokryciu zyskiem brutto spłat zobowiązań z odsetkami.

Wstępna ocena poziomu i struktury zadłużenia przedsiębiorstw

Przedmiotem badań są spółki akcyjne powstałe w drodze likwidacji przedsiębiorstw państwowych, zlokalizowane na terenie województwa częstochowskiego.

Występujące w tablicy nr 1 wskaźniki poziomu i struktury zadłużenia wskazują, iż wskaźnik ogóln-

nego zadłużenia w badanych przedsiębiorstwach jest wysoki; jego poziom kształtuje się w przedziale od 0,039 – 1, a nawet 2 i w roku bieżącym w większości przedsiębiorstw miał miejsce jego wzrost w stosunku do roku ubiegłego. Wysoka wartość tego wskaźnika świadczy o dużym ryzyku finansowym, co oznacza, że badane przedsiębiorstwa mogą utracić zdolność do zwrotu długów. Stwierdzić należy, iż majątek badanych przedsiębiorstw jest poważnie obciążony zobowiązaniami.

Wskaźnik zobowiązań ogółem do kapitału własnego jest również bardzo wysoki i świadczy o znacznym zaangażowaniu kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego; szczególnie niskie pokrycie zobowiązań kapitałem własnym wystąpiło w czterech z badanych przedsiębiorstw („E”, „F”, „L”, „L”) – gdzie relacja ta przekroczyła wartość graniczną – wynoszącą 3:1 dla małego biznesu w USA.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż generalnie przedsiębiorstwa nie posiadają zadłużenia długoterminowego. W czterech przedsiębiorstwach, gdzie takie zadłużenie odnotowano, poziom wskaźnika zadłużenia długoterminowego jest zadowalający, jest więc niższy niż 0,5. Tylko w jednym z badanych przedsiębiorstw w pierwszym roku działalności sprywatyzowanego przedsiębiorstwa wskaźnik ten był wyższy niż jeden (wynosił 1,57), co wskazuje na jego poważne zadłużenie (poziom tego zadłużenia obniżył się już w 1993 roku).

Połowa z badanych przedsiębiorstw posiada zabezpieczenie obsługi kredytu przez wygosparowany w przedsiębiorstwie zysk. Wartość wskaźnika pokrycia obsługi długu dla czterech przedsiębiorstw wynosi 1. W przedsiębiorstwach „A”, „L” zysk brutto był ponaddwukrotnie wyższy niż roczna rata kredytu wraz z odsetkami. Oznacza to, że nawet gdy wpływy z działalności spadną o 50%, to i tak przedsiębiorstwa te będą zdolne do spłaty kredytu w granicach minimalnego wskaźnika. Zwrócić należy uwagę na fakt, iż zrealizowane w siedmiu pozostałych przedsiębiorstwach projekty inwestycyjne są przedsięwzięciami o podwyższonym ryzyku (wskaźnik pokrycia obsługi długu jest tu równy zeru).

Odnotowane w badanych przedsiębiorstwach znaczne zadłużenie ogranicza popyt potencjalnych ich nabywców. Wydaje się, iż restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków pozwoli przyspieszyć procesy prywatyzacji zadłużonych przedsiębiorstw. W ramach procedury oddłużeniowej wiele z nich byłoby w stanie wrócić do dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej.

Analiza wybranych wskaźników oceny finansowej przedsiębiorstw

Do badań szczegółowych, dotyczących wpływu struktury kapitału przedsiębiorstw na ich wyniki finansowe, wytypowanych zostało pięć z grupy objętych badania-

mi spółek akcyjnych. Przedsiębiorstwa „A”, „C” i „D” korzystają z kredytów bankowych, natomiast „B” i „E” finansują swoją działalność z kapitałów własnych. Porównanie wartości wskaźników charakteryzujących stan finansów badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela nr 1.

Wskaźnik bieżącej płynności w przedsiębiorstwach „A”, „B” i „E” w badanym okresie był większy od 1, a więc był wyższy od wartości uznanej za krytyczną; wykazywał tendencję rosnącą, szczególnie w przedsiębiorstwie „E”. W przedsiębiorstwach „C” i „D” wskaźnik bieżącej płynności był niższy od jedności: w przedsiębiorstwie „D” wynosił w roku bieżącym 0,6.

Ocena kształtowania się wielkości wskaźnika szybkiego wskazuje, iż jest on zdecydowanie niższy od wskaźnika bieżącej płynności, co oznacza, iż przedsiębiorstwa utrzymują zbyt wysoki poziom zapasów, w których zamrożony jest fundusz obrotowy (wyjątek stanowi przedsiębiorstwo „D”).

Wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową (licznik stanowi sumę zysku netto i amortyzacji – uproszczony *cash flow*) informuje, iż przedsiębiorstwa „C” i „D” nie mają możliwości uregulowania zadłużenia z nadwyżek finansowych; w badanym okresie poziom tego wskaźnika nie uległ większym zmianom – utrzymał się na poziomie roku ubiegłego. Pozostałe przedsiębiorstwa, a więc „A”, „B” i „E”, mogą pokryć swoje zadłużenie z nadwyżki finansowej. Podkreślić należy, iż wskaźnik ten ma znaczenie informacyjne, gdyż w praktyce o spłacie zadłużenia decydują inne źródła finansowania [3, s. 95].

Cykl inkasa należności jest zadowalający w przedsiębiorstwach „A”, „B” i „D” i trwa krócej niż 30 dni. W przedsiębiorstwach „C” i „E” cykl inkasa należności wydłużył się znacznie, co świadczy o narastaniu napięć płatniczych; w przedsiębiorstwie „E” wystąpiło jego dwukrotne wydłużenie.

Wskaźnik rotacji zapasów wykazał tendencję malejącą tylko w dwóch z badanych przedsiębiorstw („D” i „E”). Wzrost poziomu tego wskaźnika w przedsiębiorstwach „A” i „B” świadczy o poprawie efektywności gospodarowania zapasami.

Zmiany pozostałych wskaźników oceny finansowej badanych przedsiębiorstw, a mianowicie: rentowności aktywów, kapitału własnego, sprzedaży, rentowności kapitału całkowitego, we wszystkich przedsiębiorstwach ukształtowały się niekorzystnie. Jedynie wskaźnik rentowności aktywów wzrósł w przedsiębiorstwie „A” o 2%, a w przedsiębiorstwie „E” o 1,2%. W badanym okresie wydłużeniu uległa zwrotność zaangażowanych kapitałów własnych i całkowitych. Na spadek rentowności kapitałów własnych miało wpływ obniżenie rentowności sprzedaży; na przykład, w przedsiębiorstwie „A” rentowność sprzedaży obniżyła się o około 15%.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach miał miejsce wzrost poziomu kosztów.

Tab. 1. Wybrane wskaźniki oceny finansowej spółek akcyjnych w latach 1992–1993

L.p.	Wskaźniki	A			B			C			D			E		
		TAK			NIE			TAK			TAK			NIE		
		Lata														
	92	93	% zm.	92	93	% zm.	92	93	% zm.	92	93	% zm.	92	93	% zm.	
1.	Bieżącej płynności	1,60	1,3	81,2	3,7	6,9	186,4	0,78	0,96	123,0	0,52	0,6	115,4	1,1	2,8	254,5
2.	Szybkiej płynności finansowej	0,80	0,6	0,75	2,8	4,8	171,4	0,78	0,08	10,2	1,1	1,1	100,0	0,4	1,5	375,0
3.	Wsk. pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową	13,2	13,2	100,0	2,41	2,43	100,8	0,26	0,25	96,1	0,1	0,1	100,0	3,26	3,26	100,0
4.	Cykl inkasa należności	15,0	19,0	126,7	12,0	10,0	83,3	69,0	69,0	100,0	13,0	12,0	92,3	60,0	110,0	183,3
5.	Wsk. rentowności aktywów (zysk netto/aktywa)	0,64	0,65	102,1	13,9	11,7	84,2	8,0	10,3	95,3	0,98	0,96	97,9	8,3	8,4	101,2
6.	Rotacji zapasów	2,33	2,44	104,7	12,04	16,39	136,1	—	0,19	—	9,37	9,19	98,0	17,72	14,2	80,2
7.	Rentowność kapitału własnego	1,1	0,9	82,0	14,3	14,3	100	12	5,9	49,2	3,6	3,0	83,3	9,6	6,2	64,6
8.	Rentowność sprzedaży	1,3	1,1	84,6	7,4	7,3	98,7	18,1	18,1	100,0	0,6	0,6	100,0	10,0	9,8	98,0
9.	Rentowność kapitału całkowitego	4,2	3,9	92,8	11,7	10,2	87,2	10,3	9,8	95,1	2,4	1,9	79,2	9,2	8,9	96,7
10.	Poziom kosztów	87,2	87,5	100,3	74,8	78,0	104,3	81,3	86,1	105,9	91,7	94,2	102,7	36,5	37,6	103,0

Przyczynowa analiza wpływu struktury kapitału na rentowność kapitału własnego

Wpływ struktury kapitału na rentowność kapitału własnego w rozpatrywanych przedsiębiorstwach liczony jest jako różnica pomiędzy wskaźnikiem rentowności kapitału własnego i wskaźnikiem rentowności kapitału całkowitego. W przedsiębiorstwach „A” i „C”, korzystających z kredytów bankowych, odnotować należy negatywny efekt zadłużenia się, zwłaszcza w przedsiębiorstwie „C”, gdzie w porównaniu z rokiem ubiegłym wystąpiło zdecydowane pogorszenie poziomu omawianej różnicy (spadek o 142%). W przedsiębiorstwie „C” rentowność kapitału własnego obniżyła się zdecydowanie szybciej w porównaniu do rentowności kapitału całkowitego. Również w przedsiębiorstwie „A” rentowność kapitału własnego obniżyła się szybciej (o 12%), niż rentowność kapitału całkowitego (o 7%). Wypracowany zysk przejmowany jest w tych przedsiębiorstwach przez banki (zaciągnięty kredyt). Jedynie w przedsiębiorstwie „D”, które również korzystało z kredytów bankowych, miał miejsce wzrost rentowności, o 16%. Rentowność kapitału własnego w tym przedsiębiorstwie obniżyła się o 17%, a rentowność kapitału całkowitego o 21%; rentowność kapitału własnego obniżyła się więc wolniej niż rentowność kapitału całkowitego. W przedsiębiorstwie „B”, które nie

korzystało z kredytów bankowych, w latach 1992–1993 miała miejsce poprawa rentowności kapitału własnego o 82%. Poprawa omawianego wskaźnika rentowności wynika z faktu, iż rentowność kapitału własnego nie uległa zmianie, natomiast rentowność kapitału całkowitego obniżyła się tylko o około 13%.

Całkowicie odmienna sytuacja wystąpiła w przedsiębiorstwie „E”, które również, podobnie jak przedsiębiorstwo „B”, nie korzystało z kredytów. Relacja kapitału własnego i całkowitego zdecydowanie pogorszyła się, co wiąże się ze spadkiem rentowności kapitału własnego aż o 36% i kapitału całkowitego o 3,3% (zob. tab. nr 2).

Generalnie stwierdzić należy, iż badane przedsiębiorstwa zarabiają mniej niż zobowiązane są zapłacić za korzystanie z kapitałów obcych, co wiąże się z wysokimi kosztami kapitału obcego. Przedsiębiorstwa, w których odnotowano niewielki procentowy spadek rentowności, w wyniku inflacji nie powiększają posiadanego kapitału, a niejednokrotnie go tracą. Co więcej, z przeprowadzonych badań wynika, iż finansowanie bieżących potrzeb przedsiębiorstw odbywa się za pomocą kredytów krótkoterminowych, które najczęściej brane są na okres 1 roku, a pod koniec roku przedłużane na następny rok; są to więc ciągle kredyty krótkoterminowe.

Analiza wskaźników finansowych działalności analizowanych przedsiębiorstw w krótkim okresie po sprywatyzowaniu nie daje wystarczających pod-

Tab. 2. Poziom rentowności kapitału własnego w badanych spółkach akcyjnych

Przedsiębiorstwo	Lata		
	1992	1993	% zmian
A	$1,1 - 4,2 = -3,1$ $\frac{-3,1}{4,2} = -74$	$0,9 - 3,9 = -3$ $\frac{-3}{3,9} = -77$	104
B	$14,3 - 11,7 = 2,6$ $\frac{2,6}{11,7} = 22$	$14,3 - 10,2 = 4,1$ $\frac{4,1}{10,2} = 40$	182
C	$12 - 10,3 = 1,7$ $\frac{1,7}{10,3} = 16,5$	$3,9 - 9,8 = -3,9$ $\frac{-3,9}{9,8} = -40$	242
D	$3,6 - 2,4 = 1,2$ $\frac{1,2}{2,4} = 50$	$3,0 - 1,9 = 1,1$ $\frac{1,1}{1,9} = 58$	116
E	$9,6 - 9,2 = 0,4$ $\frac{0,4}{9,2} = 4,3$	$6,2 - 8,9 = -2,7$ $\frac{-2,7}{8,9} = -30,3$	704

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych badanych spółek akcyjnych.

staw do wyciągnięcia jednoznacznych ocen i wniosków; sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa stanowi

funkcję wielu zmiennych, których duża część ma charakter długookresowy. Poprawa wyników ekonomicznych wynika zarówno z obiektywnych uwarunkowań szeroko rozumianego otoczenia zewnętrznego, jak i zmian w sposobie zachowań przedsiębiorstw. Praktyka badanych przedsiębiorstw dowodzi, iż procesy reorganizacji powodować mogą chwilowe pogorszenie wielu wskaźników ilustrujących działalność spółek w krótkim czasie. Badanie zmian wskaźników zadłużenia w dłuższym okresie należy połączyć z badaniem dźwigni finansowej, a także wyważaniem i porównaniem korzyści oraz zagrożeń wynikających z jej zastosowania.

Helena Kościelniak

BIBLIOGRAFIA

- [1] DURAJ J., *Analiza decyzyjna w przedsiębiorstwie*, Zielona Góra 1992, s. 89-92.
 [2] KERTH A., WOLF J., *Bilanzanalyse und Bilanzpolitik*, Carl Hanser Verlag München, Wien 1986, s. 101.
 [3] MALEWICZ A., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach. Cz. I. Sprawozdawczość i analiza finansowa. Zarządzanie kapitałem*, Warszawa 1993, s. 95.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki, Joanna Gacek-Bielec

Modele analizy portfelowej Teoria i praktyka

TNOiK i OPO, Bydgoszcz 1996

Przekazujemy Państwu książkę, która z pozoru skromna, wypełnia naszym zdaniem istotną lukę na polskim rynku księgarskim.

Książka ta ze względu na uniwersalność i aplikacyjność przeznaczona jest dla wielu adresatów. Każdy znajdzie w niej wiele interesujących kwestii. Kierowana jest ona nie tylko do przedsiębiorców, ale także do menedżerów, konsultantów, pracowników nauki oraz studentów poznających tajniki sprawnego zarządzania.

Generalnie książka posiada charakter poradnika jak działać.

Przedsiębiorca oraz menedżer w tej książce znajdzie przede wszystkim wskazówki ułatwiające prowadzenie biznesu. Racjonalne prowadzenie biznesu wymaga znajomości różnych metod. W książce prezentujemy skuteczne narzędzia, pozwalające przedsiębiorcy wypracować właściwy kierunek rozwoju jego przedsiębiorstwa, w zakresie formy organizacyjnej, jak i programu produkcyjnego.

Książka w tym względzie może być przydatna także dla coraz liczniejszego grona konsultantów i doradców.

Może być ponadto przydatnym podręcznikiem dydaktycznym dla młodych naukowców i studentów, a także dla uczestników różnorodnych seminariów, kursów i innych form szkoleniowych w zakresie poznawania problematyki zarządzania strategicznego i zarządzania marketingowego.

W książce przedstawiono metody umożliwiające dokonanie analizy sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa i oceny sytuacji operacyjnej. Wszystkie metody są prostymi i łatwo zrozumiałymi przykładami, co pozwala sądzić, że książka znajdzie zrozumienie i wykorzystanie, szczególnie wśród praktyków.

Autorzy książki chcąc dotrzeć do wymienionych wyżej grup odbiorców wyznaczili sobie kilka celów. Stanowią one o wartości tej publikacji na rynku wydawniczym. Należą do nich:

- upowszechnienie myślenia strategicznego w oparciu o następujące portfele:
- ▲ portfel strategicznych jednostek gospodarczych,
- ▲ portfel produktów przedsiębiorstwa,
- ▲ portfel projektów przedsiębiorstwa,
- generowanie strategii firmy na następujących poziomach:
- ▲ ogólnej strategii przedsiębiorstwa (finansowej),
- ▲ marketingowej strategii przedsiębiorstwa (handlowej),

▲ funkcjonalnej strategii przedsiębiorstwa, której szczególnym wyrazem jest obszar badań i rozwoju,

▲ zwrócenie uwagi na rozbieżności występujące między teorią i praktyką budowania strategii firmy w oparciu o metody portfelowe w świadomości polskich teoretyków i praktyków zarządzania,

▲ zwrócenie uwagi na braki występujące w polskich przedsiębiorstwach w dziedzinie pozyskiwania, agregacji oraz wykorzystania informacji służących konstrukcji odpowiednich modeli analizy portfelowej. Praktycznie sprowadza się to do faktu występowania na rynku polskim luki informacyjnej w dziedzinie prognozowania zjawisk na konkretnych segmentach rynku. Luka ta musi być zlikwidowana w najbliższym czasie poprzez zbudowanie systemu, którego celem będzie dostarczenie informacji na temat kształtowania się przyszłych tendencji w danej branży, w odpowiednim segmencie rynku czy segmencie strategicznym, jak to się dzieje o wielu lat na zachodzie Europy czy i w USA.

Uważamy za wart podkreślenia fakt, że książka przedstawia praktycznie najnowsze trendy światowe w dziedzinie myślenia strategicznego, bazując zarówno na doświadczeniach firm polskich, jak i amerykańskich.

Autorzy zdają sobie sprawę z faktu, iż przekazywana do rąk czytelnika książka nie wyczerpuje w całości złożonej problematyki. Będą jednak zadowoleni i usatysfakcjonowani, jeśli polscy przedsiębiorcy, menedżerowie, konsultanci, pracownicy nauki oraz studenci wyższych uczelni zaczną:

- stosować kilka metod portfelowych jednocześnie, a nie oddzielnie,
- przeprowadzać analizę *ex ante*, a nie *ex post*,
- myśleć w kategoriach badań i rozwoju, a nie tylko w kategoriach przetrwania.

Z przedmowy

Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karaś

Ocena absorpcji kontrolingu starategicznego przez polskie przedsiębiorstwa

Zapoczątkowanie procesu transformacji polskiej gospodarki, związane z jej przejściem na system gospodarki rynkowej, zbiegło się z działaniami na rzecz upowszechnienia koncepcji zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w tej gospodarce.

Dokonując oceny procesu asymilacji kontrolingu starategicznego przez polskie przedsiębiorstwa można wskazać na wiele uwarunkowań, które przesądzą o małym tempie wchłaniania i niewielkim zakresie stosowania przez nie idei kontrolingu starategicznego¹. Poniżej zaprezentowano niektóre z tych uwarunkowań.

W wyniku zaawansowania procesu transformacji systemowej polskiej gospodarki, większość branż, sektorów tej gospodarki poddana jest już działaniu rygorów mechanizmu rynkowego. Stanowi to przesłankę wzrostu zainteresowania dla planowania strategicznego, budowy strategii działania, przy czym w zasadniczej części (dotyczy to grupy dawnych przedsiębiorstw państwowych) zainteresowanie to jest wymuszone zewnętrznie poprzez wszczęcie procesów prywatyzacyjnych, uruchomienie procedury restrukturyzacji finansowej, bądź chęć uzyskania dostępu do źródeł finansowania określonych przedsięwzięć, np. z zakresu ochrony środowiska itp.

Wiąże się to z dość luźną identyfikacją ludzi pracujących w przedsiębiorstwie ze strategią wygenerowaną na potrzeby organu założycielskiego, banku, instytucji finansowej itp. Niejednokrotnie traktuje się to wręcz jako spełnienie wymogu formalnego.

Przyczyna braku tej identyfikacji tkwi również w niestabilności na poziomie kierownictwa firmy (częste zmiany zarządu w przedsiębiorstwach państwowych i skomercjalizowanych).

Pogłębia ją również brak w tego typu przedsiębiorstwach „spojrzenia właścicielskiego” ze strony załogi, co umożliwia nacisk związków zawodowych na realizację doraźnych (związanych z bieżącą konsumpcją) celów, nie dopuszczając tym samym do artykułowania immanentnych dla strategii celów związanych z inwestowaniem.

Jako niebezpieczne należy potraktować zaobserwowane w praktyce tendencje:

- skupienie działań na rzecz formułowania strategii w rękach młodego – wzorującego się na doświadczeniach firm zagranicznych – zarządu, który w momencie przystąpienia do fazy wdrażania strategii pozostał bez „zaplecza” w postaci kierownictwa niższych szczebli, skoncentrowanego na rozwiązywaniu problemów działalności bieżącej,
- dojrzałość do wprowadzenia zarządzania opartego na myśleniu strategicznym po stronie młodej wyedukowanej kadry kierowniczej (średniego i niższego szczebla) przy braku możliwości spełnienia związanych z tym wymogów przez *top management*, tj. zarząd przedsiębiorstwa, który nie jest w stanie przełamać scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką.

Wysiłek związany z budową strategii polskich przedsiębiorstw koncentruje się głównie na sformułowaniu celów strategicznych (jest to uzasadnione brakiem odpowiedniego doświadczenia w projekcji celów z racji tego, że wcześniej istota planowania sprowadzała się głównie do alokowania zasobów dla wyznaczonych w postaci wskaźników dyrektywnych celów).

Z mniejszą uwagą traktuje się przełożenie celów strategicznych na funkcjonalne programy działania. Stosunkowo najmniej uwagi przywiązuje się do zagadnienia „zinstytucjonalizowania” strategii w przedsiębiorstwie, tj. do wyboru określonych rozwiązań organizacyjnych, sprecyzowania procedur przepływu informacji, koordynacji działań itp. – co natychmiast skutkuje zachwianiem ciągłości pracy nad strategią.

Instytucjonalizacja strategii w firmie jest szczególnie pożądana w polskich przedsiębiorstwach w związku z przechodzeniem do gospodarki rynkowej. Ewidentna staje się tu potrzeba zorganizowania odpowiedniego systemu informacji (bazy danych o rynku/odbiorcach, dostawcach, konkurentach, a także o tendencjach rozwoju branży/sektora itp.) oraz potrzeba koordynowania działań podmiotów, służb współuczestniczących w analizie, ocenie

i wyborze opcji strategicznych. Ta ostatnia wiąże się z koniecznością przełamywania braku skłonności do współpracy poziomej w tradycyjnych strukturach sztabowo-liniowych.

Oprócz funkcji koordynacyjnych ważne jest stworzenie – poprzez instytucjonalizację strategii w przedsiębiorstwie (np. przez powołanie szerszego zespołu ds. strategii) – swoistego lobby, które zdolne byłoby przymuszać do wdrażania działań strategicznych. Jak na to wskazują doświadczenia polskich przedsiębiorstw, normatywne przypisywanie tych funkcji radom nadzorczym czy kierownictwu przedsiębiorstwa nie zawsze okazuje się rozwiązaniem skutecznym.

Należy podkreślić, iż konieczność sformalizowania działań w zakresie planowania, kontrolingu strategicznego niezbędna jest w fazie ich opanowywania, celem wykształcenia określonych nawyków, utrwalenia racjonalnych procedur itp.

Po osiągnięciu w tym zakresie określonego poziomu profesjonalizmu zaleca się wręcz działania na rzecz odformalizowania, m.in. dlatego, że poddanie się rygorystycznej dyscyplinie i zastosowanie wyrafinowanych technik formułowania strategii prowadzi do utraty przedsiębiorczości, pomniejszając jednocześnie zdolność przedsiębiorstwa do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [1, 2].

Istotnym uwarunkowaniem, które powoduje niejako odsunięcie problematyki wprowadzenia kontrolingu strategicznego do polskich przedsiębiorstw, jest priorytet związany z wdrażaniem kontrolingu operatywnego. Wymaga to z reguły radykalnej przebudowy systemu ewidencji księgowej, rozliczania kosztów, ustalania wyników itp. Dotychczasowe systemy zaspokajały w tym zakresie potrzeby zewnętrznych jednostek oceniających, nie dając jednocześnie podstaw do dokonywania analizy i oceny efektywności poszczególnych kierunków działania, jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Oprócz zmiany systemu rachunkowości, wprowadzanie kontrolingu operatywnego wiąże się z uruchomieniem pozarachunkowościowych źródeł zdobywania informacji, upowszechnieniem instrumentów zarządzania finansami, aby zwrócić uwagę, iż wyniki podnoszenia efektywności gospodarowania mają swoje źródło nie tylko w sferze rzeczowej, co akcentowano w warunkach scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką, lecz i finansowej.

Bariery utrudniające szersze rozprzestrzenianie się kontrolingu strategicznego w polskich przedsiębiorstwach można również upatrywać w obciążeniach związanych z relatywnie niską skłonnością do podejmowania ryzyka, niewielką zdolnością do podejmowania radykalnych decyzji. Wynika to m.in. z jednostronnego pojmowania w przeszłości kwestii rozwoju. Utożsamiano go przede wszystkim z ekspansją, prowadzącą do zwiększenia potencjału

rzeczowego, ludzkiego, głównie drogą inwestycji, nie biorąc pod uwagę, że aktywność gospodarcza ma również swoją „drugą stronę medalu”, tj. działania sprowadzające się do ograniczenia zakresu działania, wycofania się z określonych obszarów funkcjonowania oraz obkurczania dotychczasowego potencjału.

Tendencja do unikania tego rodzaju rozstrzygnięć w przedsiębiorstwie ma swoje źródło z jednej strony w braku doświadczenia w prowadzeniu tzw. strategicznej gry końcowej [3], z drugiej strony w naciskach związanych z utrzymaniem dotychczasowego potencjału (głównie ludzkiego).

Jakkolwiek kontroling strategiczny pomyślany został jako swego rodzaju antidotum na nieciągłość procesów zachodzących w otoczeniu, na chaos, wielokierunkowość dokonujących się w nim zmian, należy zauważyć, iż spektrum zmian w warunkach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw właśnie z tytułu urzeczywistniania procesu transformacji jest daleko szersze, aniżeli w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej. Jednocześnie dynamika tych zmian jest o wiele bardziej spotęgowana, co – nałożone na brak doświadczenia w zakresie samego tylko planowania strategicznego – nie pozwala na pełne wykorzystanie koncepcji kontrolingu strategicznego jako skutecznego instrumentu zapewnienia przetrwania i rozwoju firmy.

W świetle zaprezentowanych uwarunkowań można stwierdzić, że wiele wciąż pozostaje do zrobienia w polskiej gospodarce, w naszych przedsiębiorstwach, aby kontroling strategiczny mógł tu zafunkcjonować z powodzeniem. Jak na to wskazują doświadczenia poszczególnych firm, nie jest bowiem możliwa szybka reorientacja (metamorfoza) przedsiębiorstwa – „maszyny do produkcji dóbr” w „organizację służącą otoczeniu”, jak to określił H.J. Ansoff [4].

Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karas

¹⁾ Podstawę oceny stanowiły badania własne autorów. W ciągu dwóch ostatnich lat uczestniczyli oni w procesach formułowania i wdrażania strategii w sześciu przedsiębiorstwach.

BIBLIOGRAFIA

- [1] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 489.
- [2] HASSELBERG F., *Strategische Kontrolle von „Gesamtunternehmensstrategien“*, „Die Unternehmung“ nr 1/1991, s. 16–31.
- [3] HARRIGAN K.R., PORTER M.E., *End-game strategies for declining industries*, „Harvard Business Review” nr 4/1983, s. 111–120.
- [4] ANSOFF H.J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 29.

Wspomnienie o profesorze Stanisławie Kowalewskim

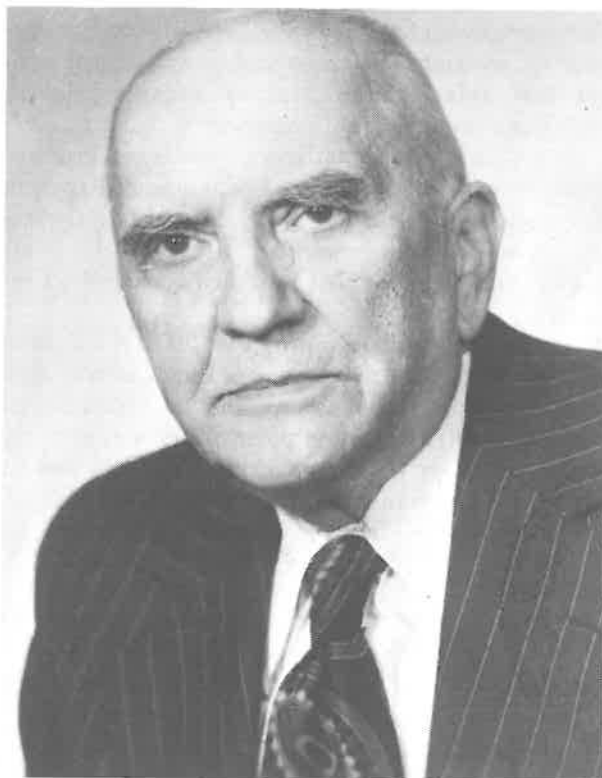
W tym roku mija 95. rocznica urodzin i 12. rocznica śmierci Profesora Stanisława Kowalewskiego, praktyka i teoretyka administracji państwowej, który pracy twórczej poświęcił 53 lata życia.

Po powrocie z wojny polsko-rosyjskiej w 1920 r., został urzędnikiem administracji państwowej. Do wybuchu II wojny światowej pracował na różnych stanowiskach, a po uzyskaniu doktoratu – na stanowisku starosty powiatu Sarny na Wołyniu. W latach 1939–1944 działał w pionie cywilnych władz podziemnych Warszawy, uczestniczył w Powstaniu Warszawskim w szeregach Armii Krajowej. Wojna zabrała Mu żonę i syna, a Jego córka zapadła na nieuleczalną chorobę. Mimo tych tragicznych przeżyć, po zakończeniu wojny natychmiast zgłosił się do służby państwowej. W latach 1945–1949 był m.in. starostą powiatowym w Łowiczu, dyrektorem departamentu w Ministerstwie Apropozycji i Handlu, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Reform Rolnych.

W r. 1949 został uwięziony i skazany na śmierć; wyrok nie został wykonany i po pewnym czasie zamieniono go na karę dożywocia. W r. 1957 Stanisław Kowalewski został uniewinniony i zwolniony z więzienia! Reakcją na te traumatyczne doświadczenia była ciężka i nieuleczalna – zdaniem lekarzy – choroba nowotworowa nerki. Jednak i tym razem duch przezwyciężył słabości ciała i dzięki temu Stanisław Kowalewski powrócił do pracy, tym razem – naukowej.

Mając stopień doktora nauk humanistycznych, uzyskany w 1932 r. na Uniwersytecie Poznańskim, rozpoczął działalność w Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, m.in. w Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, na Uniwersytecie Warszawskim i Łódzkim prowadził wykłady z prawa administracyjnego. W r. 1964 uzyskał stopień doktora habilitowanego w Szkole Głównej Planowania i Statystyki, a w r. 1971 – otrzymał tytułu profesora nauk prawnych. W latach 70. prowadził seminarium doktoranckie w Zakładzie Prakseologii PAN, promując wielu doktorów nauk.

Działalność naukową łączył często z działalnością społeczną, m.in. przez dziesięciolecia pełnił odpowiedzialne i zaszczytne funkcje w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa, w Tech-



Profesor Stanisław Kowalewski (1901–1984)

niczno-Ekonomicznej Radzie Naukowej przy Prezydencie Miasta Warszawy, w Radzie Programowej przy Ministrze Administracji, Gospodarki Terenowej i Ochrony Środowiska, w Radzie Naukowej Instytutu Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr, w Centrum Kształcenia Nauczycieli.

Profesor Stanisław Kowalewski koncentrował się głównie na nauce o administrowaniu oraz na praktyce funkcjonowania aparatu administracji centralnej i terenowej. Swą głęboką wiedzę i bogate doświadczenie przekazywał w procesie dydaktycznym, w licznych wystąpieniach na konferencjach oraz w około 450 publikacjach różnego rodzaju, od popularno-naukowych w prasie codziennej i tygodniowej do poważniejszych rozpraw w czasopiśmie naukowych, takich jak „Prakseologia”, „Humanizacja Pracy”, „Przegląd Organizacji”, „Problemy Organizacji” itd. Opracowania swoje adresował zarówno do ludzi nauki, jak i do zwykłych śmiertelników. Wielką zaletą Profesora było posługiwanie się prostym, zrozumiałym dla wszystkich językiem oraz ilustrowanie rozważań teoretycznych przykładami z praktyki. Książką życia, jak sam mówił, była wydana pięciokrotnie pozycja pt. *Przełożony. Podwładny*. Inne, nie mniej cenne prace, to *Nauka o administrowaniu* oraz *Etyka zawodowa w administracji*. Jego książki wydane były również w języku rosyjskim i czeskim.

W ramach nauki o administrowaniu Stanisław Kowalewski stworzył oryginalną teorię potencjalnej rozpiętości kierowania, odrzucając klasyczny pogląd o uniwersalnym charakterze stosunku liczbowego między kierownikiem a jego zespołem.

Stworzył również teorię funkcji organicznych stanowiska kierowniczego, czego praktyczną konsekwencją jest spłaszczenie struktur organizacyjnych, zwłaszcza administracji państwowej.

Za swą działalność naukową i społeczną Profesor Stanisław Kowalewski został odznaczony Krzyżem Komandorskim Orderu Polonia Restituta z Gwiazdą, Złotą Odznaką honorową za zasługi dla Warszawy, Medalem Komisji Edukacji Narodowej i innymi.

Profesora poznałam u progu lat 70. Był dla mnie wzorem człowieka niezłomnego, który, mimo wielkich tragicznych doznań osobistych, rodzinnych i narodowych, zawsze był pełen wiary w sens życia i pracy, ufności wobec ludzi, przyjaźni dla swoich uczniów, którym nie szczędził swego trudu, których podtrzymywał w chwilach załamań, otaczał troską

i dawał zawsze cenne rady. Rozumiejąc doskonale destrukcyjne działanie niepewności, rodzącej się w często, niestety, spotykanej praktyce wielomiesięcznego wyczekiwania na recenzję, opinię uczonego, odkładał na bok swoje prace i jak najszybciej udzielał autorowi dobrej zawsze rady, a także teoretycznych i praktycznych wskazówek. Jak mało kto potrafił łączyć wiedzę i cierpliwość nauczyciela, mądrość i talent mistrza ze zwyczajną ludzką troską o drugiego człowieka. Z całą pewnością zasługiwał na miano „Opiekuna społecznego”. Cechowało Go poczucie godności osobistej, ale i odpowiedzialności za to co mówił i robił, pracowitość, rzetelność w stosunkach z ludźmi, bez względu na ich status społeczny.

Prof. dr hab. Maria Holstein-Beck

John Kay

Strategia sukcesu firmy

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 1996

Książka Johna Kaya pt. *Strategia sukcesu firmy* jest w dziedzinie zarządzania jedną z najnowszych propozycji Państwowego Wydawnictwa Naukowego.

Autor, John Kay – profesor ekonomii, wieloletni wykładowca na Uniwersytecie w Oxfordzie, jest specjalistą z zakresu zarządzania oraz zagadnień finansowo – podatkowych. Efektem współpracy z wieloma instytutami naukowymi oraz bogatego doświadczenia zawodowego są liczne opracowania poświęcone analizie funkcjonowania przedsiębiorstw.

Przygotowania do napisania omawianej książki autor rozpoczął w 1986 r., a ukończył ją w 1993 r. Podstawowym celem *Strategii sukcesu firmy* jest zbudowanie podstaw metodologicznych do zjawisk i procesów, które zachodzą w organizacjach gospodarczych. Autor poddał analizie wiele różnych przypadków czołowych firm działających zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i o zasięgu międzynarodowym. Na ich przykładzie postanowił dobudować odpowiednie metody badawcze, ułatwiające zrozumienie zjawisk zachodzących w tych firmach.

Podstawową tezę opracowania jest stwierdzenie, że sukces danego przedsiębiorstwa powinno się mierzyć jego zdolnością do tworzenia **dodanej**

wartości, inaczej renty ekonomicznej. Dodaną wartość (w odróżnieniu od podatkowej kategorii „wartości dodanej”) stanowi, według autora, różnica między rynkową wartością wyników jej działalności, a poniesionymi nakładami. Tak rozumiana kategoria jest podstawowym celem działalności gospodarczej. Pojęcie dodanej wartości jest nieco zbliżone do zysku operacyjnego, jednakże wspomniana wielkość jest nieco niższa (szczególnie w warunkach inflacji), gdyż ujmuje koszt kapitału zainwestowanego w daną działalność. Koncepcja ta nie jest nowa w ekonomii, zajmowali się nią już Ricardo i Schumpeter.

Autor podkreśla, że istotnym źródłem powiększenia dodanej wartości mogą być wszelkiego rodzaju korzyści płynące z odpowiedniego zestawienia kontraktów i stosunków między firmami. Wszelkiego rodzaju stosunki między firmami sprzeczne do klasycznej teorii gier, gdzie przy pomocy opisów z literatury beletrystycznej próbuje wytłumaczyć różne zachowania dwóch partnerów. W związku z tym np. współdziałanie firm (fuzje, stowarzyszenia) autor porównuje do dylematu więźnia, problem koordynacji działań partnerskich sprzeczne do walki płci, zaangażowanie się dobrowolne w życie gospodarcze porównuje do legendy

o Wilhelmie Zdobywcy, a wojnę gospodarczą na wyniszczenie utożsamia z grą w tchórza. Teoria gier uwidacznia podstawowe problemy wzajemnych oddziaływań strategicznych pomiędzy poszczególnymi osobami, grupami i przedsiębiorstwami.

Znaczną część opracowania autor poświęca analizie kryteriów źródeł powodzenia i porażek firmy. Twierdzi on, że nie ma uniwersalnych recept na sukces, bo gdyby wszystkim polecić dokładnie ten sam sposób postępowania, to w efekcie nigdy nie doszłoby do powstania przewagi konkurencyjnej. Natomiast ogólnie można stwierdzić, że podstawą powodzenia jest kwestia odpowiedniego dostosowania zdolności firmy do stojących przed nią zadań.

Otóż nie można trwale tworzyć dodanej wartości jedynie dzięki zawieraniu coraz to lepszych kontraktów, gdyż jest mało prawdopodobne, że w dalszym ciągu będą istnieć ku temu okazje. Firma może uzyskać dodaną wartość dzięki jakiejś wyróżniającej ją właściwości – dzięki takim cechom, których brak innym firmom i których nie dałoby się łatwo odtworzyć.

Na podstawie analizy źródeł sukcesu wybranych firm europejskich, autor wyodrębnił wyróżniające zdolności, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Należą do nich:

● **architektura** – czyli sieć relatywnych kontaktów wewnętrznych, bądź wokół firmy – kontakty z dostawcami, klientami albo w obrębie firm zajmujących się pokrewną działalnością, jak również stosunki między firmą a pracownikami; w ramach architektury należy również wspomnieć o wiedzy organizacyjnej, czyli synergii zachodzącej przy sumowaniu wiedzy fachowej poszczególnych pracowników, niedostępnej dla innych firm;

● **reputacja** – najważniejszy instrument handlowy, rozumiana jako rynkowy sposób rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą sami sprawdzić (reklama, marka handlowa);

● **innowacja** – najbardziej dyskusyjny element, gdyż jak wynika z przykładów, wiele firm odniosło porażkę wprowadzając nowy produkt, bądź niesłusznie zrezygnowało z niego zaraz po jego wynalezieniu; trudności związane z innowacjami wynikają z tego, że są one kosztowne, niepewne i trudno zachować na własność korzyści płynące z innowacji;

● **zasoby strategiczne** – czyli pozycja na rynku, ingerencja państwa, naturalne monopole, krzywa doświadczeń, koszty nieodwracalne i licencjonowanie.

Ujęcie przedstawione w książce stanowi pewnego rodzaju alternatywę dla dotychczas powszechnie wykorzystywanej koncepcji M. Portera. Obydwa podejścia nie wykluczają się wzajemnie, choć nie mają zbyt wielu punktów wspólnych. Autor powołuje się w niektórych momentach na typowe narzędzia stosowane w analizie strategicznej, tj.: krzywą

doświadczeń, macierz BCG oraz na Porterowski podział strategii (strategia przywództwa kosztowego, koncentracji i dywersyfikacji).

Struktura całej książki jest dość przejrzysta. Cały materiał podzielony jest na siedem części, a te z kolei na rozdziały i podrozdziały. Na początku każdego rozdziału krótko przedstawiono zakres poruszanych problemów, na końcu zaś znajduje się podsumowanie ze szczegółowym powołaniem się na literaturę (głównie amerykańską i angielską) dotyczącą poszczególnych kwestii.

Podsumowując, należy stwierdzić, że autor nie ustrzegł się również pewnych uchybień. Porusza on w swoim opracowaniu bardzo wiele kwestii związanych z prowadzeniem firmy. Jednakże stopień szczegółowości prezentacji poszczególnych problemów jest bardzo zróżnicowany. Kwestie powszechnie znane są opisywane bardzo dokładnie, wręcz drobiazgowo, natomiast inne problemy, nierzadko o wiele bardziej skomplikowane, potraktowane są tylko wzmiankowo. Ponadto w niektórych miejscach czytelnik może mieć trudności ze zrozumieniem wszystkich myśli autora. John Kay stosuje często bardzo specyficzne słownictwo właściwe tylko sobie i nie wyjaśnia jego znaczenia w przystępny sposób. Takie działania mogą zniechęcić czytelnika, który nie jest wytrawnym ekonomistą.

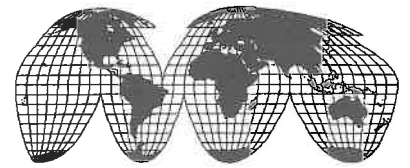
Książka ta jest godna polecenia wszystkim tym, którzy chcieliby rozszerzyć, bądź uzupełnić swoją wiedzę z zakresu zarządzania firmą. Nie należy jej jednak polecać jako podstawowego podręcznika z zakresu zarządzania firmą, chociażby ze względu na niezbyt wyrównany stopień szczegółowości, z jakim omawiane są poszczególne kwestie.

Strategia sukcesu firmy może stanowić poważne źródło informacji dla rodzimych menedżerów, gdyż wiele kwestii w niej poruszanych można odnieść do rynku polskiego.

Istotną zaletą książki jest przedstawienie około 350 opisów przypadków firm o znaczeniu międzynarodowym, które osiągnęły sukces oraz tych, którym nie udało się utrzymać na rynku. Autor wielokrotnie odwołuje się do takich przykładów, jak: British Airlines, Benetton, Eurotunnel, Honda, IBM, Marks&Spencer itd. Ponadto lekturę książki w znacznym stopniu urozmaica szata graficzna w postaci wielu tablic, rysunków i przykładów. Natomiast dużym utrudnieniem w czytaniu jest niewątpliwie jednolity tekst bez dodatkowych wyróżnień i podkreśleń najistotniejszych kwestii. Autorem przekładu jest Andrzej Ehrlich, wysokiej klasy profesjonalista w zakresie tłumaczeń literatury ekonomicznej, co gwarantuje wierne przekazanie wszystkich myśli autora.

Renata Pajewska

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Problèmes économiques”

Małe i średnie przedsiębiorstwa na giełdzie

François Vidal, *Les PME et la Bourse: le parcours du combattant*, „Problèmes économiques”, 16 VIII 1995; przedruk z „Option finance” z 9 V 1995.

Prawdziwa rewolucja kulturalna

Piąty lipca 1994 roku, godz. 12.30, w sali zebrań Société des Bourses Françaises (SBF) panuje ogromne napięcie. Kierujący przedsiębiorstwem ADA wpatrzony są w kopertę, którą otwiera właśnie dyrektor SBF. Po sześciu miesiącach zmagania poznają oni wreszcie rezultaty wprowadzenia na giełdę ich przedsiębiorstwa, zajmującego się wynajmowaniem samochodów. Kiedy pada werdykt: zapisy 6-krotnie przekroczyły liczbę przewidzianych do emisji akcji, wszyscy doznają ogromnego poczucia ulgi. Kierujący tym osiągnięciem 300-milionowe zyski (we frankach) przedsiębiorstwem dołożyli wszelkich starań, by przedsięwzięcie to zakończyło się sukcesem. „W ciągu ostatnich trzech miesięcy poświęciłem przedsiębiorstwu około połowy mojego czasu” – szczerze przyznaje Jean-Claude Puerto-Salavert, dyrektor generalny ADA.

Niepewność odczuwa wielu kierujących małymi lub średnimi przedsiębiorstwami, którzy wprowadzali swe firmy na giełdę, gdzie nie zawsze czuli się swobodnie. Większość z nich zdziwiona jest wymaganą tu ilością pracy: kontakty z Komisją Operacji Giełdowych [odpowiednik polskiej

Komisji Papierów Wartościowych – przyp. K. Mikunda], z bankiem wprowadzającym, specyficzny dla każdego przedsiębiorstwa sposób wprowadzania, czy też zarządzanie akcjami na giełdzie, wymagają wielu zabiegów. Faktycznie rzadkie są przypadki przedsiębiorstw, dla których wprowadzenie na giełdę byłoby tylko zwykłą formalnością. Jest to udziałem firm, których głównymi akcjonariuszami są finansisci lub takich, które są ściśle związane z rynkiem finansowym. Natomiast dla większości przedsiębiorstw wprowadzenie na giełdę oznacza prawdziwą rewolucję kulturalną. „Nasi akcjonariusze to głównie rodzina, do tej pory nigdy nie sporządzaliśmy sprawozdań rocznych” – mówi Vincent Wajs, dyrektor generalny INFOPOINT, przedsiębiorstwa specjalizującego się w branży informatycznej, o obrotach przekraczających 600 milionów franków. – „Wszystkiego musieliśmy się nauczyć”. Podobne stwierdzenia usłyszeć można z ust kierujących przedsiębiorstwem ADA.

Odkrycie instytucji rynkowych

Niektóre przedsiębiorstwa ze zdziwieniem odkrywają rolę instytucji rynkowych. „Byłem zaskoczony niewielką ilością kontaktów z Komisją Operacji Giełdowych” – zauważa François Boucher, dyrektor finansowy firmy M6 (1,1 miliarda franków obrotu). Faktycznie, po pierwszym spotkaniu mającym charakter informacyjny oraz pozwa-

lającym przewidzieć termin wprowadzenia na giełdę, kierujący powracają do KOG dopiero w końcowej fazie operacji. Praktycznie nie dostrzegają oni więc pracy Komisji, szczególnie dotyczącej analizy danego sektora, sytuacji akcjonariuszy etc.

Jeżeli zaś chodzi o analizy działalności samego przedsiębiorstwa, nie dostarczają one raczej okazji do spotkań, gdyż KOG zwraca się w tej kwestii bezpośrednio do banku wprowadzającego.

Bank, główny partner negocjacji

Bankowcy utrzymują z przedsiębiorstwem bardzo bliskie, choć nie zawsze pozabawione napięć stosunki.

W rzeczywistości ocena przedsiębiorstwa przez bank prowadzący operację prowadzi bowiem często do próby wpłynięcia na kierujących tak, by zmienili oni swe wyobrażenia na temat wprowadzenia firmy na giełdę. „Bardzo silna jest pokusa wprowadzenia akcji o bardzo wysokim kursie, by w jak najkrótszym okresie zwiększyć wartość swego majątku” – przyznaje Jean-Claude Puerto-Salavert. – „Ale bankowiec zajmujący się naszym przedsiębiorstwem wytłumaczył nam, że znacznie bardziej opłacalne jest pozostawienie możliwości hossy akcji, niż wykorzystanie jedynie natychmiastowego zysku.” W przypadku firmy INFOPOINT nieporozumienia te o mały włos nie zakończyły się rezygnacją z wprowadzenia na giełdę. Kierujący przedsiębiorstwem i zajmujący

się nim bankowcy nie mogli bowiem dojść do porozumienia co do ceny wprowadzanych akcji. Bankowcy chcieli zmniejszyć ją do minimum, uzasadniając to sytuacją na giełdzie. Natomiast Vincent Wajs odmawiał wprowadzenia akcji swego przedsiębiorstwa po cenie niższej niż 150 franków. Wreszcie po 2 tygodniach trudnych negocjacji udało się uzgodnić rozwiązanie kompromisowe: cena jednej akcji wynosić miała 140 franków.

Na tej samej zasadzie, również data emisji akcji stanowić może przedmiot nieporozumień pomiędzy przedsiębiorcami i bankowcami. Szczególnie w przypadku załamującej się koniunktury giełdowej! Ucierpiało na tym np. przedsiębiorstwo ADA – data wejścia na giełdę została co prawda utrzymana, ale ceną była 50-procentowa redukcja wprowadzanego kapitału, czemu towarzyszyły zmiany w sposobie postępowania. *„Zamiast wprowadzić na giełdę 25% kapitału poprzez przydział imienny połączony z publiczną ofertą sprzedaży, wprowadziliśmy 12,5% w postaci zwykłej procedury”* – żałuje Jean-Claude Puerto-Salavert, który liczył na dodatkowe wpływy z transzy imiennej, aby dokonać nowych inwestycji.

Dla wielu przedsiębiorstw wybór postępowania jest o tyle ważny, że wpłynąć może na późniejsze zarządzanie akcjami. I tak INFOPOINT zamierzał wprowadzić część swoich akcji na zasadzie gwarantowanego przydziału imiennego, jest to metoda pozwalająca na przyznanie kilku inwestorom nowo wprowadzonych akcji w zamian za zobowiązanie z ich strony do zatrzymania ich przez pewien minimalny okres czasu. Sprzeciwił się temu bank, gdyż mogłoby to grozić wywołaniem sztucznego niedoboru akcji na rynku. *„Założyliśmy, że bankowcy posiadają lepszą znajomość rynku niż my i dlatego zdecydowaliśmy się pójść za ich radą”* – mówi Vincent Wajs. *„Teraz żałujemy naszej decyzji: posiadamy tak licznych i zróżnicowanych akcjonariuszy, że komunikacja z nimi jest bardzo trudna.”*

Przykładem przedsiębiorstwa, któremu udało się skorzystać z przydziału gwarantowanego, jest SIDEL, światowy lider w produkcji maszyn przeznaczonych do wyrobu butelek

plastykowych, przedsiębiorstwo o rocznym obrocie w wysokości 2,5 mld franków. Jego kierownictwo zdecydowało o wyborze przydziału mieszanego (publiczna oferta sprzedaży w połączeniu z przydziałem gwarantowanym), by pozyskać zarówno niewielkich inwestorów, jak i wielkich potentatów.

Po wprowadzeniu na giełdę

Po wprowadzeniu przedsiębiorstwa na giełdę, kierujący nim zastosować się muszą do panujących tu reguł, narzuconych przede wszystkim przez KOG. *„Zmuszeni byliśmy zastąpić naszego biegłego księgowego przez biuro będące członkiem międzynarodowej sieci”* – tłumaczy Vincent Wejs. – *„KOG zobligowała nas również do wprowadzenia na przestrzeni najbliższych 3 lat procedury pisemnej kontroli wewnętrznej oraz do zatrudnienia specjalisty, mającego rozwinąć księgowość analityczną.”*

Przez 3 lata „giełdowy żandarm” poddaje „okresowi próbnemu” wszystkie nowo wprowadzone przedsiębiorstwa. Jest to bardzo dokładna kontrola, gdyż 10% przedsiębiorstw pozostaje pod nią jeszcze rok dłużej. *„Chodzi najczęściej o problemy z płynnością akcji oraz z niewystarczającą »dojrzałością« systemu informacji księgowej”* – dodaje Pierre Fleuriot, dyrektor generalny KOG. Mimo że 90% przedsiębiorstw pozytywnie przechodzi 3-letni okres próbny, często bardzo trudno jest im dostosować się do nowych wymagań.

Również zarządzanie akcjami może przysporzyć pewnych problemów. Zwykle giełda dysponuje bowiem środkami przeznaczonymi na wyrównanie kursu akcji, a tym samym zapewnienie płynności ich sprzedaży. Nie zawsze jednak wywiązuje się ze swych zobowiązań.

Prawidłowe zarządzanie akcjami uwarunkowane jest także komunikacją z inwestorami oraz zainteresowaniem rynkiem jako takim ze strony samego przedsiębiorstwa. Jest to zadanie kierujących przedsiębiorstwami. *„Wyjeżdżam regularnie do Szkocji, Anglii czy Szwajcarii, by przedstawić ewentualnym inwestorom nasze przedsiębiorstwo i pozyskać ich”* –

mówi jeden z nich. W ten sposób wartość akcji firmy SIDEL wzrosła trzykrotnie od momentu wprowadzenia na giełdę.

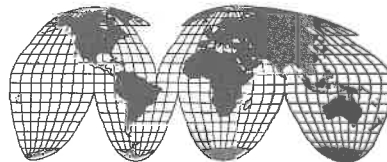
W emisji akcji przedsiębiorstwa niektórzy dostrzegają okazję do szybkiego wzbogacenia się, inni zadowolają się wzrostem prestiżu swego przedsiębiorstwa. Dla wielu firm stanowi to możliwość zewnętrznego rozwoju. *„Nasza obecność na giełdzie pozwala nam na wzajemną wymianę akcji z zainteresowanymi przedsiębiorstwami”* – mówi Jacques Bernard, dyrektor generalny Societe Europeenne d'Extincteurs. Jednakże większość przedsiębiorstw ma trudności z przyzwyczajeniem się do swego nowego statusu. Specjaliści uważają, że zajmuje to zwykle około 2 lat. Niektórym tyle właśnie czasu zabiera zrozumienie, iż może istnieć ścisły związek pomiędzy spadkiem kursu dolara czy wzrostem oprocentowania a zmianami kursu ich własnych akcji...

Koszty wprowadzenia na giełdę

Wprowadzenie na giełdę kosztowało nas 7–8 mln franków” – mówi Francis Olivier, dyrektor generalny firmy SIDEL. Koszt ten jest bardzo wysoki; składa się nań liczba emitowanych akcji oraz użycie najdroższej metody, jaką jest emisja gwarantowana. Ale operacja ta jest praktycznie niemożliwa do zrealizowania poniżej 2 mln franków. Suma ta zawiera wynagrodzenie banku oraz innych instytucji biorących udział w przedsięwzięciu, a także opłatę za wpisanie wprowadzanych akcji do ceduły, naliczaną według wartości tych akcji.

Już po wprowadzeniu na giełdę przedsiębiorstwo zapłacić musi roczny abonament na rzecz SBF, jest to suma rzędu 30 000 franków. Aby zapewnić inwestorom informację na temat przedsiębiorstwa, ponieść trzeba koszty związane z „komunikacją” – około 500 000 franków rocznie.

Opr. Katarzyna Mikunda



Zmiany w Statucie TNOiK

Sąd Wojewódzki VII Wydział Cywilny i Rejestrowy w Warszawie postanowieniem z dnia 18 marca 1996 roku zarejestrował zmiany w Statucie TNOiK przyjęte na Nadzwyczajnym Zjeździe Krajowym TNOiK w listopadzie 1995 r.

Po uprawomocnieniu się tego postanowienia, uzupełniona i poprawiona „Konstytucja TNOiK” stała się prawem obowiązującym w naszym Towarzystwie. W najbliższym czasie dotrze do Oddziałów i członków władz TNOiK nowe, książkowe wydanie obowiązującego Statutu TNOiK.

Konieczność zmian Statutu TNOiK była uzasadniona i generalnie akceptowana w naszym Towarzystwie. Praktyka i życie wywołały potrzebę zmian tego dokumentu.

Opracowania całkowicie nowego Statutu, odpowiadającego współczesnym wyzwaniom i zaleceniom wynikającym ze znowelizowanej ustawy o stowarzyszeniach, podejmiemy się zapewne dopiero na kolejnym Zjeździe Krajowym TNOiK, w końcu 1997 roku.

Zachowano więc konstrukcję obecnego Statutu, wprowadzając jedynie niezbędne zmiany i korekty. Prezentujemy w skrócie przyjęte uchwałą Nadzwyczajnego Zjazdu Krajowego najistotniejsze zmiany w Statucie TNOiK:

- po pierwsze, wprowadzono rozwiązania pozwalające Zarządowi Głównemu

mu bezpośrednio tworzyć koła i delegatury zarówno w kraju, jak i za granicą. Odnosi się to głównie do „nie zagospodarowanych” przez TNOiK regionów kraju;

- po drugie, ustanowiono kategorię członka zagranicznego: zwyczajnego i wspierającego;

- po trzecie, stworzono warunki do uzupełnienia władz TNOiK poprzez dokooptowanie, w czasie kadencji, w liczbie nie większej jak 1/3 za zgodą 3/5 składu osobowego;

- po czwarte, zmniejszono minimalną liczbę członków oddziału do 40 i delegatur do 15 oraz ograniczono częstotliwość obligatoryjnych posiedzeń władz i ogniw TNOiK oraz liczebność zastępców członków władz;

- i wreszcie po piąte, pozostawiono pełną kompetencję dysponowania całym majątkiem towarzystwa – Zarządowi Głównemu, z zachowaniem warunku zgody na podejmowanie decyzji w sprawie nieruchomości i tytułów wydawniczych przez co najmniej 3/4 składu Zarządu Głównego, o ile została podjęta w odpowiednim trybie za zgodą Zarządów Oddziałów lub delegatur, w których posiadaniu te nieruchomości się znajdują.

Inne wprowadzone zmiany do Statutu mają charakter redakcyjny i porządkowy.

*Opr. Sekretarz Generalny TNOiK
Włodzimierz Hausner*

Dnia 18 kwietnia 1996 r. przedstawiciele TNOiK wzięli udział w posiedzeniu Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej.

Tematem posiedzenia była ORGANIZACYJNA I FINANSOWA KONCENTRACJA PAŃSTWOWEJ GOSPODARKI W OBLICZU PRYWATYZACJI. Referentami byli: prof. Bogdan Wawrzyniak, prof. Antonii Kantecki, prof. Tomasz Gruszecki.

W imieniu TNOiK w posiedzeniu uczestniczyli: dr Stanisław Rakowicz, prof. Bogdan Nogalski, prof. Jan Pyka.

Uczestniczący w posiedzeniu ze strony TNOiK opracują pisemne wystąpienie autorskie do referatów, które wydrukowane zostaną w okresowym raporcie z prac Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej.