

przegląd

organizacji **9**

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

96



RYNEK KAPITAŁOWY

- Zaufanie i kontrola – rozmowa z JACKIEM SOCHĄ, przewodniczącym Komisji Papierów Wartościowych 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Człowiek na środkowym pasie – Dariusz Teresiński 7

- Rozliczenia transakcji giełdowych wyznacznikiem sprawności obrotu – Janusz Zawila-Niedźwiecki 8
- Sytuacja gospodarcza Polski w II kwartale 1996 roku oraz prognoza na II półrocze 1996 roku – Mirosław Gronicki 13
- Nowe kierunki badań i socjologii organizacji – Tadeusz Stalewski 21
- Istota i kreowanie przedsiębiorczości – Eugeniusz Otoliński 25
- Systemy nadzoru właścicielskiego w spółkach akcyjnych – Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota 28
- Charyzmatyczne przywództwo (I). Jasna strona charyzmy – Stanisław Chęłpa 32

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Dlaczego pracownicy są odporni na zmiany (II) – Harvard Business Review – opr. Marek Wojnar 36

KRONIKA TNOiK

- Doświadczenia angielskie dla rozwoju zarządzania w Polsce – Stanisław Rakowicz 39

Zaufanie i kontrola

Rozmowa z JACKIEM SOCHĄ, przewodniczącym Komisji Papierów Wartościowych

Kogo w pierwszym rządzie powinna pilnować Komisja Papierów Wartościowych: maklerów, inwestorów, emitentów czy rynku?

Zadaniem i ambicją Komisji jest stworzenie efektywnego systemu, w ramach którego inwestorzy, emitenci i maklerzy (lepiej mówić o domach maklerskich, bo to one są samodzielnymi podmiotami) będą mogli sprawnie realizować swoje cele. Wszystkie te podmioty tworzą rynek, uzupełniany przez regulacje prawne czy to rangi ustawowej, czy też takie jak zarządzenia przewodniczącego KPW. Rolą Komisji jest ochrona rynku, a na nim szczególnie ochrona inwestora. Będziemy to realizować m.in. poprzez formalny podział na drobnych inwestorów, inwestorów znaczniejszych (choć nie instytucjonalnych) oraz instytucjonalnych. Każdej z tych kategorii powinny oczywiście przysługiwać takie same prawa w zakresie dostępu do informacji, ale – szczególnie w biurach maklerskich – powinni oni być traktowani inaczej. Dotyczy to przede wszystkim prawa domu maklerskiego do samodzielnej oceny wiarygodności inwestora i związanych z tym preferencji w sposobach rozliczania transakcji. W zarządzeniu o realizacji transakcji znajduje się obecnie przepis mówiący o konieczności deponowania na rachunku pieniężnym co najmniej 30% wartości dokonywanej transakcji. Dotyczy to zarówno funduszu inwestycyjnego ze stuletnią tradycją działania na rynkach na całym świecie, któremu przez te wszystkie lata nie zdarzyło się nie dostarczyć na czas pieniędzy, jak i pana X, który inwestuje na giełdzie od trzech miesięcy.

Ochrona inwestorów – szczególnie drobnych – polega np. na tym, że formułujemy opinie prawne, dokonując swoistej wykładni stanu prawnego. Niestety wielu inwestorów uważa, że powinniśmy także przygotowywać im kompletną dokumentację prawną i gotowe wnioski procesowe, ale to jest kwestia niezrozumienia roli urzędu. Wiele interwencji nie dotyczy wcale zagadnień administracyjnych, tylko cywilnoprawnych, i w tych sprawach Komisja nie powinna zajmować stanowiska.

Nadzór nad emitentami polega przede wszystkim na rygorystycznym przestrzeganiu zasady, że każdy inwestor ma prawo do niezwłocznego otrzymania informacji, które mogą mieć wpływ na cenę danego papieru wartościowego – i to jest cecha polskiego rynku, która pozytywnie wyróżnia nas na tle innych nowo powstałych rynków w naszym regionie.

Na rynku publicznym wszyscy emitenci mają równe prawa i obowiązki. Obowiązki mają przede



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

wszystkim charakter informacyjny, natomiast prawa dotyczą ochrony przed nieuczciwą konkurencją, zмовami inwestorów, próbami manipulowania kursem itd.

Instytucją organizującą rynek jest giełda. Pilnujemy samej giełdy, zatwierdzając zmiany statutu, regulaminu i oprogramowania, a także zajmując stanowisko w przypadkach zdarzeń nagłych i nietypowych – jak to w początku sierpnia, kiedy zlecenia z dwóch dużych biur maklerskich nie dotarły na parkiet. Nadzór nad rynkiem polega też na tym, że po każdej sesji konfrontujemy złożone na nią zlecenia z informacjami, jakie były dostępne przed sesją – chodzi o to, co pisała prasa, jakie były raporty bieżące, okresowe itd. Jeśli z analizy wynika, że miała miejsce próba nielegalnego wpływania na ceny akcji, uruchamiamy odpowiednie procedury. Bardzo istotne jest też badanie, czy nie miały miejsca próby wykorzystania na rynku informacji poufnych.

Każda informacja mogąca mieć wpływ na cenę papieru wartościowego, powinna być niezwłocznie podana do publicznej wiadomości. Do czasu upublicznienia pozostaje ona informacją poufną, a inwestorowi, który by ją wykorzystał, grożą kary ustawowe, do pozbawienia wolności włącznie. Obowiązek podania w ciągu 24 godzin do publicznej wiadomości faktów mogących wpływać na kurs papierów wartościowych może być zawieszony na wniosek skierowany do KPW, jeśli jest to istotne dla interesów prowadzonych przez spółkę; dotyczy to głównie szczegółów rozmów handlowych, tożsamości partnerów, z którymi takie rozmowy są prowa-

dzione itd. W takim przypadku Komisja jest w posiadaniu tych informacji przed ich podaniem do publicznej wiadomości i jeśli z analizy zleceń wynika, że zostały one wykorzystane przez inwestorów, wdrażamy własne dochodzenie i informujemy prokuraturę.

Czy Komisja jest przygotowana do prowadzenia równie skutecznego nadzoru w systemie notowań ciągłych?

Zmiana systemu notowań ma niewielki wpływ na sposób sprawowania nadzoru nad rynkiem, z tą różnicą, że w przypadku notowań ciągłych transakcje zawierane są szybciej, a więc czasu na podjęcie decyzji przez nieuczciwych inwestorów jest mniej. Przewidujemy, że powszechne wprowadzenie w Polsce billingu umożliwi szybką identyfikację prowadzonych rozmów telefonicznych i wtedy łatwiej będzie rozszyfrować kto, z kim i o czym rozmawiał na kilka minut przed wpłynięciem na sesję podejrzanego zlecenia. Wymagać to będzie wdrożenia systemu komputerowego nadzoru i arbitralnego określenia granicznych wartości, które uważać będziemy za sygnałne dla określonych tendencji. Możliwe jest np. takie rozwiązanie, że każdorazowa zmiana notowań o określony procent w jednostce czasu powodować będzie zawieszenie notowań na okres, który pozwoli wszystkim inwestorom konsumować nowe informacje, a Komisji – stwierdzić, czy na rynku nie zachodzą jakieś niepokojące zjawiska.

Wracając na koniec do funkcji nadzorczych Komisji wobec uczestników rynku, warto wspomnieć o biurach maklerskich, wobec których uprawnienia KPW są bardzo duże – a to w interesie zarówno inwestorów, jak i emitentów. Od początku istnienia rynku papierów wartościowych w Polsce Komisja licencjonuje zarówno maklerów, jak i domy maklerskie. Możemy wobec nich wdrażać postępowanie administracyjne, które czasami kończy się karami pieniężnymi a nawet cofnięciem licencji.

Niedawne cofnięcie licencji domowi maklerskiemu V&P było takim właśnie drastycznym przypadkiem. Uważam jednak, że interes inwestorów można narażać nie tylko przez umyślne czy nieumyślne niedbalstwo albo sprzeczne z prawem działania – interes ten może być narażony na szwank w sytuacji, kiedy biuro maklerskie nie dysponuje środkami, które pozwalałyby mu pokrywać z kapitałów własnych ewentualne straty klientów, wynikłe z winy biura. Akcjonariusze biura maklerskiego powinni z własnej inicjatywy dążyć do podniesienia kapitału, jeśli firma w sposób trwały przynosi straty, tymczasem oni nie zrobili tego, mimo interwencji z naszej strony. Nie jest to zresztą nasz oryginalny

pomysł, tylko konstrukcja wzięta z kodeksu handlowego, gdzie jasno powiedziane jest, że przy przekroczeniu określonego progu strat udziałowcy spółki muszą podjąć decyzję co do jej dalszego istnienia, ze wszelkimi – także finansowymi – skutkami takiej decyzji.

Nadzór komisji nad maklerami polega głównie na sprawdzaniu ich wiedzy, kiedy ubiegają się o wpisanie na listę maklerów papierów wartościowych oraz ciągłym sprawdzaniu, czy ich działania są zgodne z zasadami etyki zawodowej.

Polski rynek papierów wartościowych rozwija się dość szybko, choć nie tak szybko, jak moglibyśmy sobie tego życzyć. Jednak już dziś KPW nie jest jedynym strażnikiem tego rynku – odrębne zakresy odpowiedzialności mają Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych oraz sama giełda. Natomiast nadal brakuje na rynku samorządowych instytucji kontrolnych, które powinny powołać zastępować nadzór administracyjny. Zarówno Związek Maklerów Papierów Wartościowych, jak i Zespół Domów Maklerskich nie pełnią na razie takich ról. Kolejny raz okazuje się więc, że łatwiej zbudować określoną strukturę prawno-administracyjną, niż tchnąć w nią życie, a więc sprawić, żeby stała się samodzielną i samoregulującą.

Do uczestników rynku podlegających nadzorowi ze strony Komisji zaliczyć trzeba także doradców inwestycyjnych, którym licencje wydajemy już od trzech lat. Obecnie kilkanaście domów maklerskich ma licencje na zarządzanie cudzym portfelem lub wykonywanie funkcji doradztwa inwestycyjnego. Jest to wypełnienie bardzo istotnej luki na naszym rynku i zbliżenie go do standardów światowych. Wykształcenie grupy ludzi, którzy znają się na rynku i posiadli umiejętność oceny ryzyka, ma istotne znaczenie dla przyszłego rozwoju infrastruktury rynku. Oni będą w przyszłości zarządzali cudzymi portfelami, pracowali w funduszach inwestycyjnych, agencjach ratingowych itd. Obecnie infrastruktura rynku jest nadal bardziej rozbudowana niżby to wynikało z zasobów zaangażowanego na nim potencjału intelektualnego.

Jaka powinna być rola instrumentów pochodnych na polskim rynku i kto powinien dbać o ich jakość?

Troskę o papiery wartościowe wykazywać powinni i wykazują ich emitenci, a Komisja sprawdza jedynie stopień tej troski. Natomiast nad instrumentami pochodnymi panować powinni inwestorzy. Zanim jednak do tego dojdzie, zamierzamy stworzyć ramy prawne, które pozwolą tym instrumentom zaistnieć. Charakterystyczną cechą polskiego ryn-

ku jest to, że poszczególne instrumenty i konstrukcje pojawiają się najpierw w zapisach prawnych, a dopiero następnie wypełniane są treścią przez uczestników rynku.

Obecnie przygotowywane jest zarządzenie przewodniczącego KPW na temat instrumentów pochodnych, które szczegółowo określi warunki wprowadzania ich do obrotu publicznego. W szczególności ważna jest gwarancja tożsamości i porównywalności danego instrumentu w czasie. W przypadku instrumentu opartego np. na indeksie giełdowym pytanie o tożsamość jest jak najbardziej zasadne, bo jeśli ktoś zawiera półroczny kontrakt terminowy na indeks WIG20, w którym określone spółki mają taki a nie inny udział, to chciałby podczas jego realizacji mieć do czynienia z takim samym indeksem. Jak wiadomo, spółki tworzące ten indeks mogą się zmieniać w trakcie takiego okresu. Na ten problem można także spojrzeć z innego punktu widzenia. WIG20 oddaje tę właściwość rynku, jaką jest skład portfela zawierającego spółki o największej kapitalizacji i największym udziale w obrotach. W tym sensie WIG20 pozostaje tym samym parametrem, nawet jeśli w trakcie trwania kontraktu „odpadłaby” większość spółek stanowiących pierwotnie jego podstawę. Interpretacja takiego faktu byłaby następująca: oto nastąpiła wyraźna zmiana liderów rynku papierów wartościowych i dziś oblicze giełdy jest określone przez inne spółki, choć nadal są to firmy o największej kapitalizacji i największym udziale w obrotach.

Instrumenty pochodne dzielą się na dwie kategorie: takie których ryzyko jest ograniczone i możliwe do oszacowania oraz takie, w których ryzyko jest praktycznie nieograniczone. Do pierwszej grupy należy warrant czy opcja kupna lub sprzedaży, natomiast do drugiej np. „goła” opcja, a więc opcja na takie papiery, których w danej chwili nie ma się na rachunku oraz wszelkie instrumenty kreowane na podstawie indeksów. Dość powiedzieć, że mieliśmy taki rok, kiedy indeks wzrósł o 2000%, a więc straty z tytułu zawarcia kontraktów terminowych mogą być przeogromne. W ubiegłym roku np. odradzałem jednemu z banków oferowanie kontraktów na indeksach, co nie spotkało się ze zrozumieniem, a przecież w warunkach tak znacznego wzrostu wartości indeksu (od 7000 punktów do ponad 12000), gdyby zgłosiła się duża liczba klientów skłonnych grać na zwykłą, to bank mógł wpaść w poważne tarapaty finansowe.

Z punktu widzenia struktury rynku brakuje nam instytucji, która profesjonalnie oceniałaby ryzyko transakcji na takich instrumentach, a jednocześnie byłaby stroną transakcji – mianowicie izby rozliczeniowej. Rozwiązaniem ułomnym i przejściowym,

które można by wykorzystać jedynie w ostateczności, byłoby gwarantowanie transakcji częścią kapitałów biur maklerskich, kapitałów nie wykorzystywanych do innych celów. Usytuowanie izby wydaje się natomiast dość oczywiste i nie budzi kontrowersji – powinna to być instytucja powiązana z Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych, który jest wiarygodny i neutralny.

Rola instrumentów pochodnych jest zasadniczo znana: umożliwiają one zabezpieczanie pozycji, czyli tzw. hedgowanie – jeśli mamy określony papier wartościowy, to kupując opcję sprzedaży po określonej cenie zabezpieczamy się przed spadkiem wartości naszej inwestycji. Drugą istotną zaletą jest możliwość rynkowej oceny zdarzeń przyszłych, co wstecznie pozwala także wyceniać wartość inwestycji w chwili bieżącej. Z kolei wadą jest możliwość wpływania poprzez instrumenty pochodne na kursy. Wydaje mi się, że przynajmniej w chwili obecnej zdecydowanie niewskazane byłoby próby wprowadzenia kontraktów terminowych na poszczególne akcje. Byłby to instrument zbyt ryzykowny i ogromnie trudny do kontrolowania przez inwestorów, choćby z powodu niedługiej historii naszej giełdy.

Czy instrumenty pochodne są papierami wartościowymi?

W projektowanej nowelizacji ustawy – Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi – planujemy zawrzeć taką definicję papieru wartościowego, która byłaby rozszerzona w stosunku do obecnie obowiązującej i obejmowała także derywaty. Brak takiej regulacji mógłby rodzić wątpliwość, czy kontrakt terminowy nie jest przypadkiem zjawiskiem opisanym w ustawie o grach losowych i zobowiązaniach wzajemnych. Jaka to w końcu różnica – mógłby zapytać ktoś – czy obstawia się numerki losowane ze skrzynki z piłkami czy wartość WIG-u w marcu przyszłego roku? Otóż formalna różnica jest taka, że zarówno papiery wartościowe wedle dzisiejszej definicji, jak i wszelkie budowane na podstawie tych papierów instrumenty mogą być przedmiotem obrotu na rynku papierów wartościowych i podlegają regulacjom ustawy o publicznym obrocie.

Czy rynek papierów wartościowych w Polsce jest już samodzielnym generatorem informacji gospodarczej, czy świeci tylko światłem odbitym?

Z formalnego punktu widzenia giełda jest zawsze zwierciadłem czy też barometrem gospodarki, który odwzorowuje bądź mierzy zachodzące tam zjawiska. Przy czym istotną jej cechą jest zdolność do



dyskontowania zdarzeń przyszłych, takich jak zmiana sytuacji makroekonomicznej, stóp procentowych, ewentualna dewaluacja waluty itp. Dzieje się więc tak, że prowadząc analizę fundamentalną inwestorzy usiłują stworzyć spójną interpretację faktów gospodarczych i ocenić ich znaczenie, a z drugiej strony, przeprowadzając analizę techniczną, badają naprężenia poszczególnych „sprężyn rynku”. Rozumiem jednak, że w pytaniu chodzi o to, czy to odwzorowanie jest wiarygodne i może służyć wyrobieniu sobie syntetycznego poglądu na temat gospodarki – bez sięgania do zewnętrznych wobec giełdy źródeł informacji. Na tak postawione pytanie odpowiedź jest negatywna, ponieważ dziś giełda nie jest reprezentatywna i nie odzwierciedla struktury polskiej gospodarki w przekroju sektorowym. Mimo że mamy na giełdzie ponad siedemdziesiąt spółek, to są też branże zupełnie nie reprezentowane (np. kopalnie, stocznie, huty, gorzelnie), z kolei sektor bankowy ma wyraźną nadreprezentację, a brakuje poszczególnych firm mających istotny wpływ na wartość dochodu narodowego, takich jak Telekomunikacja, Bank Handlowy, Polska Miedź czy Petrochemia. Uważam, że podwojenie liczby spółek i dobór ich według klucza udziału w PKB, stworzyłoby nową jakość i pozwoliło traktować tendencje panujące na giełdzie jako silnie skorelowane z rzeczywistym kursem i kondycją gospodarki.

Czy Polska może stać się głównym rynkiem kapitałowym w naszej części Europy?

Niewątpliwą przesłankę do zaistnienia Polski w roli takiego lidera stwarzają jasne i ściśle egzekwowane reguły gry. Mamy natomiast nie zakończony proces prywatyzacji. Dla przykładu, na giełdzie w Pradze teoretycznie handluje się akcjami 1700 spółek, więc Czesi uważają swoją gospodarkę za w znacznej mierze sprywatyzowaną. Jednocześnie większości z tych akcji inwestorzy nie chcą kupować, co jest bezpośrednim skutkiem przeprowadzonej tam prywatyzacji kuponowej czyli prywatyzacji bez kapitału. Warszawska giełda od samego początku była budowana na podstawie rzeczywistego kapitału i wszystkie akcje wyceniane były – zarówno przez sprzedających, jak i kupujących – przy uwzględnieniu realnie zapłaconej ceny. Jest też przypadkowym dobrodziejstwem losu, że narodowe fundusze inwestycyjne trafiają na giełdę już okrzepłą i przywykłą do chłodnego analizowania informacji, w przeciwnym bowiem przypadku przyjęcie NFI mogłoby być w przeważającej części funkcją aktualnych trendów rynkowych, a nie ich rzeczywistej wartości.

Jakich rozwiązań ustawowych i innych należałoby oczekiwać, żeby osiągnąć taki cel?

Na pewno korzystny byłby bardziej sprzyjający inwestycjom klimat, szczególnie w zakresie rozwiązań podatkowych. Konieczne jest też – wspomniane przeze mnie na początku – ułatwienie dostępu do naszego rynku poważnym inwestorom zagranicznym. Obsługa ze strony biur maklerskich staje się coraz lepsza; coraz więcej uwagi poświęca się analitycznym badaniom rynku. Przedstawianie takich analiz inwestorom znacznie przybliży nas do modelu charakterystycznego dla rozwiniętych rynków. Brakuje nam szerokiej promocji rynku kapitałowego, który jest prosty w swej istocie, natomiast skomplikowany w technikach. Polskie banki inwestycyjne dopiero powstają, a bez tego typu instytucji trudno wyobrazić sobie szybki rozwój rynku i mobilizowanie rodzimego kapitału. Z kolei jest taka zależność, że kapitał rodzimy zainwestowany na giełdzie przyciąga środki z zagranicy.

Czy NFI nie mają szansy przekształcić się z czasem w banki inwestycyjne?

Niewiele na to wskazuje. Ich działalność ograniczać się będzie zapewne do sporządzania określonych analiz i prowadzenia *corporate finance*, ale to nie jest pełna i typowa działalność banku inwestycyjnego. Natomiast szanse wyewoluowania z czasem w tym kierunku mają niewątpliwie biura maklerskie. Liberalizacja przepływów kapitałowych, do której dążymy będąc członkiem OECD, będzie także miała pozytywny wpływ na nasze notowania na świecie.

Od 1 stycznia 1997 r. polscy inwestorzy będą mogli inwestować na innych rynkach, za granicą, składając zlecenia za pośrednictwem polskich biur maklerskich. Możemy też spodziewać się zagranicznych emisji przeprowadzanych w Polsce.

Jakie są ograniczenia w plasowaniu obcych papierów wartościowych na naszym rynku?

Bez występowania o specjalną zgodę, jedynie na podstawie procedury dopuszczeniowej przed KPW, spółka zagraniczna może pozyskać w Polsce kapitał do wysokości 200 mln ECU – i nie trzeba nawet inwestować tych pieniędzy w kraju. Na razie jednak nikt się nie pokusił o te 200 mln. Czekamy na odważnych.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Człowiek na środkowym pasie

Jedną z największych do przezwyciężenia trudności w konstruowaniu modelu społeczeństwa jest znalezienie złotego środka pomiędzy dwoma biegunowo różnymi poglądami na jego istotę. Jeden z nich głosi, że społeczeństwo jest zbiorowiskiem osobników obdarzonych rozumem i wolną wolą oraz pewnymi skłonnościami, które można opisać w kategoriach moralnych. Drugi utrzymuje, że jest to system o dynamice wynikającej przede wszystkim z reguł działania dużych skupisk (składających się z kogo- lub nawet czegokolwiek), zaś osobnicze cechy jego członków mają znaczenie zaniedbywalne. Podobnie jak w przypadku dualizmu korpuskularno-falowego prawda leży zapewne gdzieś indziej, tam mianowicie, dokąd nie sięga doświadczenie ludzkie, a więc poza obszarem dającym się opisać językiem innym niż matematyka.

Zredukowanie całego potencjału intelektualnego człowieka – istoty społecznej do kilku jedynie parametrów, które na dodatek dają się rozłożyć na zero-jedynkowe reakcje na bodziec, jest niebywale pociągające dla socjomodelarza, niesie jednak ze sobą niebezpieczeństwo wygenerowania struktury eleganckiej wprawdzie i wewnętrznie spójnej, ale trudno lub wcale nie przekładalnej z powrotem na rzeczywistość.

Żeby przekonać się, czy takie redukcjonistyczne modele dobrze opisują świat, przyjrzyjmy się wiaduktowi nad torami kolejki WKD przy ul. Łopuszańskiej w Warszawie. W związku z nieustającym remontem skrzyżowania Łopuszańskiej z al. Krakowską podwójny trzypasmowy wiadukt przechodzi tam na dystansie kilkuset metrów w półtorapasmową, ale za to dwukierunkową wyboistą dróżkę, którą w chmurach spalin przemieszczają się samochody z Pruszkowa, Woli, Włoch i Ochoty w kierunku Mokotowa oraz wyjazdowi ze stolicy na Kraków i Katowice.

Sytuacja na zjeździe z wiaduktu jest następująca: prawy pas kończy się skretem w prawo między łopuchy, środkowy wypełnia się zaraz za wierzchołkiem wiaduktu, natomiast pasem lewym nieprzerwanie płynie sznur samochodów. Myliłby się jednak ten, kto by sądził, że zwężenie drogi spycha pojazdy na lewy pas – bynajmniej, przejezdny jest właśnie pas środkowy. A dlaczego lewym pasem wciąż śmigają auta? Ponieważ kierowcy na środkowym pasie, nie dość, że posuwają się w żółtym tempie wynikającym z niskiej przepustowości odległego o kilometr skrzyżowania, to jeszcze przepuszczają cwaniaków, którzy podjechali pod czoło zwężenia i zadeklarowali chęć włączenia się do ruchu.

W pierwszym odruchu chciałoby się rzec, że nie polegają na prawdzie oszczerstwa rzucane na polskich kierowców, że oto nieuczciwi i aroganccy – bo przecież przepuszczają. Problem w tym tylko, że

przepuszczanych jest w i e c e j od przepuszczających (dane empiryczne mówią o 53 samochodach „lewusach”, które w ciągu 20 minut minęły kierowcę posuwającego się środkowym pasem), co tak się wyklada, że cwaniactwo jest normą, a kodeksowe zasady pierwszeństwa przejazdu – dziwactwem upartych obserwatorów złożoności świata.

Obiektywnie najszybszym sposobem przebycia odcinka drogi o niskiej przepustowości jest pokonanie go z choćby niewielką, ale stałą prędkością, co oznacza, że dojeżdżając do takiego miejsca z otwartych przestrzeni należy od razu ustawić się w ordynku. Tymczasem najszybszą metodą w rzeczywistości jest ominięcie tych, którzy stoją w kolejce i wepchnięcie się na początek, czyli tam, odkąd rzeczywistość cały sznur pojazdów porusza się w stałym tempie 5–7 km/h.

Punkt widzenia „lewusa” wcale nie musi być jednak aspołeczny. Jadąc daną trasą po raz pierwszy, rozmawiać on może w sposób następujący: skoro na środkowym pasie jest korek, to zapewne ten właśnie pas jest zablokowany. Samochody jadące lewym pasem musiałyby zatem znacznie zwolnić, lub całkowicie się zatrzymać, żeby umożliwić włączenie się do ruchu tym, którzy mieli niefart ustawić się na niewłaściwym pasie, a to by było nieracjonalne z punktu widzenia płynności ruchu. Rozumowanie (spójne, choć błędne) kilku procent kierowców, którzy nie wiedzą, jak się rzecz ma cała, daje jednakowoż takie same efekty, jak hucpa taksówkarzy i pewnych siebie młodych biznesmenów, którzy siedząc w klimatyzowanych limuzynach zastanawiają się zapewne, czy stojącym w kolejce nigdzie się nie spieszy.

Frustrująca jest także całkowita bezradność człowieka na środkowym pasie, który wie, że dojechawszy wreszcie do miejsca, gdzie cwaniacy oczekują od niego wielkodusznego ruchu ręką – może go poskąpić raptem jednemu czy dwu „lewusom”, co zresztą na nic się nie przyda, bo wpuszczają ich życzliwie, choć bezrefleksyjnie nastawieni do świata inni kierowcy.

W obu przypadkach inteligencja lub jej brak, świadomość istnienia strategii kooperatywnych oraz inne dyrdymały, o których słyszał lub nie kierowca jadący Łopuszańską – nie mają żadnego znaczenia. Mrówki, krowy albo biomorfy (arcyciekawe roboty o strukturze neuronowej wzorowanej na insektach, o których można sobie poczytać w Internecie) zachowałyby się racjonalniej w sytuacji wąskiego gardła, do którego prowadzą dwie drogi, z tym że jedna na wprost, a druga z boku. Wiedzeni tak niską oceną gatunku *homo sapiens* drogowcy nigdy nie ustawiają przed wiaduktem migających żółtym światłem tablic, informujących o konieczności zjechania na środkowy pas.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Rozliczenia transakcji giełdowych wyznacznikiem sprawności obrotu

Rozliczanie transakcji jest ostatnim etapem obrotu giełdowego. Równocześnie jest to etap bodajże najważniejszy, jako że jego sprawne i terminowe przeprowadzenie kształtuje zaufanie inwestorów do rynku i jego instytucji. W ogólności rozliczenie transakcji ma być zrealizowaniem zobowiązań między skojarzonymi na giełdzie lub w regulowanym obrocie pozagiełdowym: nabywcą, który w konsekwencji powinien otrzymać przedmiot transakcji – papiery wartościowe i w zamian przekazać odpowiednią kwotę środków finansowych oraz sprzedającym, który powinien dostarczyć umówione papiery, a odebrać należność. Pozornie przypomina to zakup w sklepie. Są jednak istotne różnice. Po pierwsze – gotowość i warunki zawarcia transakcji w imieniu klientów zgłaszają pośrednicy obrotu – domy maklerskie. Po wtóre, w nowoczesnych rozwiązaniach (i tak jest w Polsce) przedmiot obrotu – papiery wartościowe mają postać zapisów w rejestrze prowadzonym przez powołaną do tego instytucję centralną (w Polsce Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych), czyli są zdematerializowane. Po trzecie, liczba transakcji potrafi sięgać setek tysięcy. Zbieg już tych dwu (jeśli papiery nie są zdematerializowane) lub trzech okoliczności czyni rozliczenia problemem niełatwym do technicznego przeprowadzenia. Wyjaśnia to opinię, że rozliczenia uważa się za najważniejszą część cyklu giełdowego. Transakcja zdecydowana w toku notowania powinna być przecież rozliczona (kupujący ma dostać swe papiery, a sprzedający pieniądze) aby mogła być uznana za zakończoną. Procedura rozliczenia musi być bezwzględnie pewna, gdyż toczące się nieustannie cykle giełdowe czynią cofnięcie zaczętej operacji czymś bardzo trudnym. Pamiętajmy, że klient uzyskuje prawo dysponowania kupionymi papierami już z chwilą, gdy dom maklerski otrzyma informację, że jego dyspozycja została na giełdzie zrealizowana. Tym samym nim rozliczenie zostanie przeprowadzone, papiery te mogą być już przedmiotem kolejnych transakcji i zmienić nawet kilkakrotnie właściciela. Przewlekane zakończenia rozliczenia poza zaplanowany czas podważałoby przekonanie o sensowności korzystania z giełdy i stawiało psychologiczną tamę jej rynkowi. Zakładając pewne prawdopodobieństwo nieoczekiwanych komplikacji, strony rynku tworzą dodatkowe zabezpieczenia formalne i finansowe, np. fundusze gwarancyjne, co ma zapewnić zakończenie każdego rozliczenia, nawet

na koszt pozostałych uczestników obrotu. Ponadto w relacji klient – dom maklerski stosuje się praktykę żądania dostarczenia, wraz z dyspozycją kupna lub sprzedaży, stosownych środków w wysokości odpowiadającej w pełni lub w części planowanej transakcji i blokowania ich do czasu otrzymania informacji z giełdy lub od analogicznego podmiotu prowadzącego obrót, o realizacji takiej dyspozycji.

Proces dokonywania rozliczeń składa się z kilku etapów, które od 1989 roku objęte są powszechnie akceptowanymi wytycznymi banków centralnych czołowych krajów świata, tzw. rekomendacjami Grupy 30. (G-30) [1]. Początek daje mu oczywiście zawarcie transakcji, które na poszczególnych rynkach odbywa się na różne sposoby – od notowań przeprowadzanych głosem po teleinformatyczne, zdalne kojarzenie zleceń. Sposób zawierania transakcji nie ma jednak istotnego znaczenia dla przebiegu rozliczeń. Zaczynają się one od upewnienia się, czy strony transakcji (kupujący i sprzedający) nie wnoszą zastrzeżeń co do takich warunków, jak: ilość, cena, termin rozliczenia i partner operacji. Dla pełnej jasności podkreślimy, że stronami transakcji w tym pojęciu są domy maklerskie, które w imieniu swych klientów złożyły zlecenia. W większości zautomatyzowanych (informatycznych) systemów obrotu, gdzie odpowiedniość parametrów zlecenia z pierwotną dyspozycją klienta z zasady jest zupełna, faza ta dopuszcza ewentualnie jedynie zgodne z obu stron anulowanie transakcji. Dlatego w takim przypadku zawarte transakcje określa się jako nieodwołalne. W tradycyjnych systemach obrotu uzgodnienie dokonywane jest wobec podmiotu organizującego rynek regulowany, systemu clearin-gowego, stowarzyszenia zawodowego pośredników rynkowych lub systemu rozliczeń. Bezpośredni uczestnicy rynku mogą wchodzić w transakcje zarówno na swój rachunek, jak i na konto klienta, który może być instytucjonalny lub indywidualny. W tym drugim przypadku potwierdzenie tak naprawdę sięga znacznie głębiej, bowiem zaleca się, aby pośrednik umożliwił potwierdzenie transakcji także swemu klientowi lub jego pełnomocnikowi. Jeśli ma to miejsce, to weryfikację transakcji przez dom maklerski określa się mianem uzgodnienia, a przez klienta mianem potwierdzenia. Wspomniane wcześniej rekomendacje G-30 sugerują przeprowadzenie tej operacji w terminie D+1 od dnia zawarcia transakcji. W praktyce operacja polega na pozostawieniu

uczestnikom obrotu określonego czasu na te czynności oraz na ich przeprowadzaniu tylko w odniesieniu do transakcji kwestionowanych. Pozostałe zostają potwierdzone domyślnie.

Uzgodnienie i potwierdzenie transakcji są przygotowaniem do ustalenia rozmiarów zobowiązań obu jej stron na określony termin. Zobowiązania te mogą być obiektem kompensacji. Większe tradycje, bo pochodzące generalnie z praktyki sektora finansów, mają kompensacje zobowiązań pieniężnych. Przez analogię proponuje się obecnie kompensacje w zakresie zobowiązań w papierach. Kompensacje przyjmują różne formy i zakres, zwłaszcza w odniesieniu do skutków, jakie przepisy prawne przewidują na wypadek niezdolności uczestnika rynku do wywiązania się ze swych zobowiązań. Odmienność w stosunku do zwykłych rozliczeń pełnej czyli wielostronnej kompensacji w papierach wynika z zastosowania mechanizmu pośrednictwa organu kompensacji w poszczególnych transakcjach, tj. przerwania bezpośredniego powiązania jej stron i dokonywania zawsze kupna od, a sprzedaży na rzecz organu kompensacji. Umożliwia to ustalenie dla każdego papieru jednego salda należności w relacji uczestnika obrotu do organu kompensacji. Uproszczona kompensacja nie sięga po przerwanie powiązania stron transakcji. Zapewnia więc jedynie ustalenie zbiorczego salda dla każdego papieru między każdymi dwoma uczestnikami z osobna. Mimo że kompensacja, i to pełna, jest przedmiotem jednej z rekomendacji G-30, stosuje ją wciąż niewiele rynków papierów wartościowych. Istotnym ograniczeniem jest bowiem rozmiar takiego rynku oraz, może trudna do określenia, lecz niewątpliwie istniejąca, krytyczna jego wielkość, dopiero powyżej której mechanizm kompensacji, wymagający rozbudowanego aparatu administracyjnego i narzędzi technicznych, jest wart zastosowania.

Kolejnym etapem rozliczeń, po określeniu poszczególnych lub zbilansowanych dwustronnie albo wielostronnie zobowiązań, jest przesłanie dyspozycji transferu papierów i środków pieniężnych. Adresatem jest centralny organ lub system rozliczeń, a nadawcą zależnie od zasad poszczególnych rynków sami uczestnicy – strony transakcji, podmiot organizujący obrót (w tym giełda) albo system clearingowy, w którym przeprowadzono wcześniej uzgodnienie i potwierdzenie transakcji. Dyspozycjom, które wedle rekomendacji G-30 powinny zostać wypełnione najpóźniej w terminie D+3, towarzyszyć mogą dodatkowe zobowiązania wyprzedzające właściwe rozliczenie transakcji, jak np. żądanie uzupełnienia udziału w funduszu gwarancyjnym.

Poprawność tego procesu powinna być kontrolowana i nadzorowana. To rola centralnego depozytu papierów wartościowych. W przeszłości przepływy papierów i gotówki miały charakter zupełnie materialny lub postać przekazywania odpowiednich dokumentów. Od czasu powstania technicznych warunków dematerializacji papierów wartościowych

zmierza się do wykorzystania jej w obrocie papierami, sprowadzając obrót do operacji typu księgowego przenoszenia papierów z konta na konto. W takim układzie tym bardziej znajduje uzasadnienie, mające odbicie również w rekomendacjach G-30, istnienie centralnego depozytu papierów wartościowych. Depozyt prowadzi również kontrolę ogólnych stanów przepływów gotówkowych współpracując z bankiem rozliczeniowym, tj. przeważnie bankiem centralnym danego kraju. Niekiedy zaś w odniesieniu do walorów skarbowych ten bank sam wypełnia funkcje centralnego depozytu.

Realizacja dyspozycji przekazania papierów i gotówki w niektórych krajach nie jest nieodwołalna, a sprzedający i kupujący zachowują jeszcze, pod pewnymi warunkami, prawo wycofania się z transakcji. Jeśli zaś do niej dochodzi, to znów wedle rekomendacji G-30 zmierza się do synchronizacji operacji płatności i przekazania papierów, aby odbyły się dokładnie w tym samym czasie. Osiąga się w ten sposób realizację tzw. zasady DVP (*delivery versus payment*). Najpełniej udaje się to w systemach zautomatyzowanych (informatycznych), które umożliwiają sprzężenie systemów, a w nich operacji, obsługi rynków papierów wartościowych (przepływ papierów) oraz rynków finansowych (przepływ gotówki).

W różnych krajach podejścia do zasady DVP są odmienne, ale można wyodrębnić trzy modele praktycznie stosowane na świecie. Często zresztą nie mówi się wcale o DVP, a raczej o stworzeniu powiązania między przekazaniem papierów a zapłatą w gotówce. Model 1. charakteryzuje się tym, że przekazywanie papierów i gotówki odbywa się między stronami częściowo, stosownie do poszczególnych transakcji, a przekazanie papierów przez sprzedającego oraz pieniędzy przez kupującego ma miejsce w tym samym czasie. Model 2. odznacza się tym, że częściowe tak jak w modelu 1., przekazywanie papierów odbywa się w pewnym przedziale czasu kończącym się terminem rozliczenia, a przekazanie gotówki ma miejsce dopiero na koniec rozliczenia i odbywa się w formie regulacji sald dwustronnych między uczestnikami. Model 3. polega na kompensacji, co najmniej dwustronnej, należności do postaci zbiorczych sald wynikających z poszczególnych transakcji i regulowaniu ich zarówno w papierach, jak i w gotówce w jednym momencie na koniec okresu rozliczeń.

W rozwiązaniach realizujących model 1. eliminuje się ryzyko główne (bliższa prezentacja rodzajów ryzyka została zamieszczona dalej) gwarantując, że papiery nie zostaną przekazane, zanim nie wpłynie płatność. Niedogodnością zaś jest to, że przeważnie w takich systemach rozliczeń uczestnicy są zmuszani do blokowania na kontach znaczących kwot gotówki na poczet nieodległych rozliczeń. Jeśli zaangażowanie poszczególnych uczestników w obrocie jest duże, to odpowiednio znaczące jest ryzyko płynności i utraty korzyści. Prowadzi to do zagrożeń

płynności rynkowej papieru, wobec czego tworzone są często regulowane mechanizmy zaciągania bardzo krótkotrwałych (rzędu 24 godzin) pożyczek w papierach. To z kolei wnosi nowe źródło ryzyka – groźbę niedotrzymania obowiązku zwrotu pożyczki, co w konsekwencji może być równoznaczne z odtworzeniem ryzyka głównego. Jak więc widać, model 1., mimo pełnej realizacji DVP, nie jest optymalny dla rynku papierów wartościowych o dużych rozmiarach, tak w znaczeniu liczby transakcji, wartości obrotów, jak i liczby uczestników.

W modelu 2. transfer papierów poprzedza płatność gotówkową, co oczywiście naraża sprzedającego na ryzyko główne. Rozwiązanie takie przyjmuje się jednak za realizację DVP, jeśli obejmuje ono dodatkowe mechanizmy zabezpieczające. Zasadniczo polegają one na tym, że przekazanie papierów przez sprzedającego rodzi bezwzględne zobowiązanie banku reprezentującego kupującego do zapłaty, niezależne od faktycznego stanu konta samego kupującego. Zazwyczaj bank taki zabezpiecza tę płatność na papierach, które były przedmiotem transakcji. Ryzyko banku polega wówczas na możliwym spadku wartości tych papierów. Dla rynku istnieje zaś ryzyko bankructwa banku płatnika. Tym niemniej sprzedający może uważać, że zachowane są zasady DVP.

Model 3., najbardziej dojrzały, też nie jest zupełnie wolny od zagrożeń. Koncentrują się one jednak na operatorze rozliczeń, który zazwyczaj prowadzi nie tylko same kompensacje, ale i mechanizmy gwarancyjne oraz zabezpieczające. Można więc powiedzieć, że wykrywanie nieprawidłowości odbywa się centralnie i możliwie wcześnie, a konsekwencje ponoszą wszyscy uczestnicy, a nie tylko jeden. Tym niemniej w krańcowym przypadku cały system może się okazać niesprawny, co oznacza, że w tym modelu najważniejszym ryzykiem jest ryzyko systemowe.

Na marginesie zwrócę uwagę, że we wszystkich współczesnych systemach rozliczeń transakcji papierów wartościowych kluczowym elementem, który napędza płynność rynkową, ale i rodzi zagrożenia, jest zaciąganie bieżących pożyczek w papierach. Leży to w gruncie rzeczy w naturze samych rozliczeń, które odbywają się w ciągu kilku dni od zawarcia transakcji, a przecież inwestorzy, reprezentowani przez uczestników rynku, mogą dysponować aktywami wkrótce po uzgodnieniu transakcji, znacznie przed terminem rozliczenia. Rozmaicie więc widziany kredyt: bezpośredni lub ukryty w mechanizmach rozliczeń, jest elementem ich natury i związanego z nimi ryzyka. Podstawowy problem związany z funkcjonowaniem kredytu polega na ustaleniu, do jakiego stopnia i w jakich granicach jest on akceptowalny oraz kto ma ponosić jego ryzyko.

Gwarancje płatności zapewniają bądź operator systemu rozliczeń, a w tym nawet i bank centralny danego kraju, bądź jego uczestnicy albo ich przed-

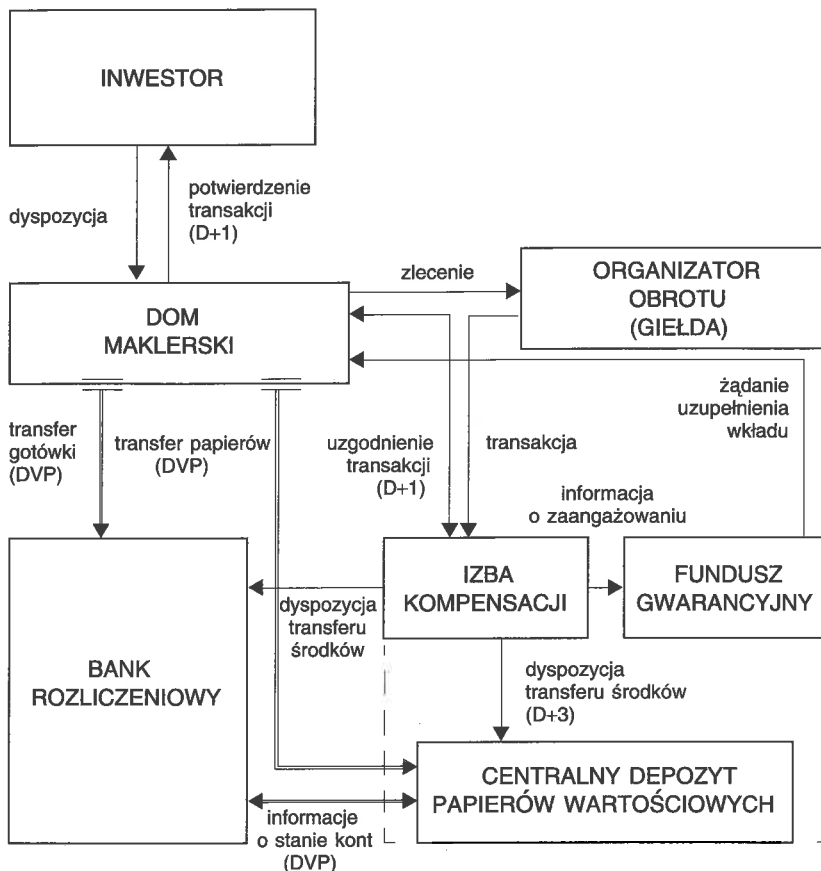
stawiciele – banki komercyjne. Gwaranci ustanawiają rozmaite techniki zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem strat oraz niewypłacalności uczestników lub własnej. Pierwszą są procedury dopuszczania uczestników obrotu do systemu gwarancji, drugą – udział uczestników w funduszach gwarancyjnych, trzecią – górne granice zaangażowania i kredytu. Można sądzić, że są to posunięcia skuteczne, jako że od wielu lat, mimo rozmaitych głośnych wydarzeń typu bankructwa banku inwestycyjnego Barrings czy kryzysu meksykańskiego, nie notuje się wydarzeń o charakterze powszechnego kryzysu systemowego, jak w latach 70. i 80.

W modelu 3. zdarza się, że z założenia nie gwarantuje się płatności. W przypadku niewypłacalności płatnika, system rozliczeń przewiduje po prostu unieważnienie transakcji lub jej części, a następnie przeliczenie ogółu zobowiązań w wielostronnym systemie kompensacji. W takim przypadku określa się zobowiązania prowizoryczne (wstępne), do których przygotowują się strony przed terminem rozliczeń oraz zobowiązania ostateczne, ustalone dokładnie w terminie rozliczeń. Nierzetelny uczestnik oczywiście ponosi tego konsekwencje, ale ich natury nie będziemy tu rozważać. Uczestnicy muszą więc być zdolni do podołania wymogom zmiennej płynności, wnoszonym przez unieważnienia transakcji, tj. posiadać źródła papierów i gotówki, do których mogą się awaryjnie odwołać. Takim źródłem może być też specjalny mechanizm w systemie kompensacji pożyczek i następnie regulujących je zakupów rynkowych.

Rynek taki, aby był wolny od ryzyka systemowego, musi więc funkcjonować w otoczeniu zapewniającym swobodny dostęp gotówki (płynny rynek pieniężny) oraz papierów wartościowych (płynny rynek papierów). Dla pewności rozliczeń ogromne znaczenie ma też zaangażowanie się banku centralnego jako banku rozliczeniowego albo przez udostępnienie kontrolowanych przez niego mechanizmów przepływu gotówki, tzw. kont otwartych. W tym drugim przypadku zawsze będzie istnieć kategoria uczestników, którym te mechanizmy nie będą udostępniane, co pozostawia margines utrudnień i zagrożeń.

Podobnie jak w praktyce bankowej, rozliczenia giełdowe zmierzają do modelu opartego na wydłużonym cyklu, najczęściej miesięcznym. Nie zmienia to zasad techniki rozliczania transakcji, a jedynie inaczej organizuje sam proces. W miesięcznym cyklu każdego dnia rejestruje się transakcje, ale ostateczne rozliczenia, tj. przekazanie papierów oraz płatności, przeprowadza się między domami maklerskimi dopiero na koniec okresu rozliczeniowego. Tym niemniej stan zaangażowania stron jest precyzyjnie określany każdego dnia. Stosownie do jego poziomu ustala się przecież bieżące zabezpieczenia rynku, takie jak obowiązkowe udziały domów maklerskich w funduszu gwarancyjnym. Natomiast nie przeprowadza się przepływów w papierach i środ-

kach finansowych. Z upływem miesięcznego terminu izba kompensacji weryfikuje salda kont oraz ustala skompensowane przepływy między uczestnikami rynku, które teraz już będą zrealizowane faktycznie.



Schemat rozliczania transakcji

Źródło: opracowanie własne.

Model rozliczeń miesięcznych, jako wnoszący istotny element ryzyka, wymaga wzmoczonych zabezpieczeń finansowych. Tym samym uczestnicy rozliczani według tego modelu muszą mieć odpowiednio wyższy kapitał. Nic dziwnego więc, że polski rynek papierów wartościowych na razie nie zna instytucji izby rozliczeniowej, nie prowadzi dynamicznego, a tylko statyczny fundusz gwarancyjny i w ograniczonym do roli specjalisty zakresie stosuje kompensację bieżących rozliczeń.

Od momentu zawarcia transakcji, do chwili ostatecznego przekazania przez jej strony papierów i gotówki upływa nawet kilka dni. Przez ten czas ma miejsce istotna niepewność każdej ze stron co do zakończenia operacji zgodnie z umową. Organizacja obrotu, a zwłaszcza rozliczeń powinna ryzyko to uwzględniać w swych rozwiązaniach i możliwie ograniczać.

Uważa się, że rodzaje i źródła ryzyka ponoszonego przez stronę transakcji w obrocie papierami wartościowymi są takie same, jak w pieniężnym

obrocie międzybankowym. Można więc przyjąć, że aktualne są tezy raportów banków centralnych grupy dziesięciu czołowych państw świata (G-10) na ten temat [1].

Uczestnik obrotu papierami wartościowymi przede

wszystkim ponosi ryzyko kredytowe. Polega ono na niepewności, czy przeciwna strona transakcji wywiąże się w pełni z wynikającego z niej zobowiązania. Składa się na nie ryzyko nieuzyskania korzyści związanych z transakcją, która nie dochodzi w normalnym trybie do skutku oraz ryzyko utraty papierów wartościowych lub gotówki przekazanych już kontrahentowi, który przyjmując je, sam nie odważenia się wypełnieniem swojego zobowiązania. W czasie cyklu rozliczania transakcji ceny rynkowe mogą się tak zmieniać, że zaistnieje dodatkowa korzyść, jednostkowo mierzona różnicą między bieżącą ceną rynkową a ceną transakcji. Sprzedający papiery jest narażony na ryzyko utraty takiej korzyści, jeśli cena rynkowa jest niższa od ceny transakcji, a kupujący papiery, jeśli jest odwrotnie. W momencie zawierania transakcji, z uwagi na niepewność kształtowania się cen rynkowych w przyszłości, ryzyko to jest jednakowe dla obu stron. Jego rozmiar jest zależny wprost proporcjonalnie od wahań cen oraz długości cyklu rozliczeń. Na wielu rynkach ogranicza się go, ża-

dając codziennie dodatkowego pokrycia przez zablokowanie środków, odpowiadających rozmiarowi zmiany wartości papierów, będących przedmiotem rozliczanych transakcji. Rozmiar ryzyka, liczony jak wyżej, może osiągać znaczącą wartość nawet na rynku kasowym, gdzie rozliczenia zazwyczaj odbywają się w granicach do 3 dni (D+3) od daty zawarcia transakcji. W okresach wyraźnej hossy czy bessy nie dziwią zmiany cen do 30% w ciągu 3 dni.

Podstawowym jednak ryzykiem jest możliwość powstania niewypłacalności przeciwnej strony transakcji, właśnie w czasie, gdy wypada termin jej rozliczenia. Rozmiar ryzyka wyznacza pełna wartość transakcji. Na ryzyko to narażone są obie strony, każda od momentu, gdy wydała dyspozycję przekazania papierów lub gotówki.

Obie strony transakcji są też narażone na ryzyko niedotrzymania terminu rozliczenia, które tym niemniej zostaje dokonane, ale po jakimś czasie. Nie chodzi więc o sprzeniewierzenie, lecz o nietermino-

wość. Nie dochodzi bowiem ostatecznie do zmateria-
lizowania się zagrożenia objętego ryzykiem kredy-
towym. Tym niemniej stwierdzenie tego w chwili
upłynięcia terminu rozliczenia i równoczesnego
stwierdzenia braku świadczenia jednej ze stron
transakcji, nie pozwala jeszcze ustalić powodu tego
faktu i przyszłych losów operacji. Bezwzględnie zaś
powoduje utratę zaufania pozostałych uczestników
obrotu – tym głębszą, im wyraźniejszy jest związek
tego faktu z ogólną sytuacją rynkową, np. gwałtowną
bessą. Przy tym głębszą z powodu niewywiązy-
wania się z płatności gotówkowej, niż z powodu
nieprzekazania papierów, bowiem wyraźnie bar-
dziej ograniczona podaż i płynność tych ostatnich,
przy praktyce częstego pożyczania i zakupywania
w ostatniej chwili (charakterystycznej dla operacji
terminowych), niekoniecznie musi być wyrazem
złej sytuacji finansowej uczestnika obrotu.

Konsekwencje niewywiązania się z transakcji,
choćby polegające na spóźnieniu świadczenia, ob-
ciążają niestety drugą stronę, której z kolei zabrak-
nie pochodzących z tej operacji środków na regulo-
wanie własnych zobowiązań. Powstaje reakcja łań-
cuchowa. Sprzedający w nie zakończonej jeszcze
transakcji staje wobec ryzyka konieczności pożycz-
nienia gotówki lub naruszenia aktywów. Z kolei kupu-
jący napotyka ryzyko konieczności pożycznienia pa-
pierów. Rozmiar ryzyka zależy od płynności rynku
i rozwiązań zabezpieczających.

Kolejne ryzyko związane jest z rzetelnością ban-
ku rozliczeniowego, a wobec tego dotyczy płatności
gotówkowych. W wielu krajach powierzono te funk-
cje bankowi centralnemu, co zasadniczo znosi to
ryzyko. Kiedy jednak funkcje te pełni bank komer-
cyjny, ryzyko to istnieje. W niektórych krajach
zmniejsza się je przez dopuszczenie tzw. kont ot-
wartych w banku centralnym, przez które prze-
pływy finansowe są realizowane bez ograniczeń,
o ile merytorycznie i formalnie są poprawne. Ich
stronami mogą być tylko jednostki finansowe upra-
wnione do tego przez bank. Pozostali uczestnicy nie
uwolnią się od tego ryzyka, choć akurat w porów-
naniu z innymi jego rodzajami, prawdopodobień-
stwo jego ziszczenia się nie jest zbyt duże. Zabez-
pieczeniem ma też być zapewnienie inwestorom
możności dysponowania należną gotówką, natych-
miast po jej upłynięciu w ramach rozliczania trans-
akcji.

Wreszcie należy zwrócić uwagę na ryzyko sys-
temowe, tkwiące w organizacji rynku papierów wa-
rtościowych. W odniesieniu do pojedynczej transak-
cji jego mechanizm został już przedstawiony. W
skali powszechnej zagrożeni nim są nie tylko
bezpośredni uczestnicy obrotu, ale właściwie cały
sektor finansowy. Duże problemy własne znaczą-
co uczestnika obrotu mogą wpędzić w kłopoty jego
partnerów i tak łańcuchowo przez skalę zaległości
w realizacji zobowiązań wstrząsnąć bankiem cen-
tralnym i całą gospodarką. Źródło tego ryzyka tkwi
też w samych narzędziach technicznych obsługi

rozliczeń. Awaria tych narzędzi może być począt-
kiem opisanej wyżej lawiny problemów. Stąd troska
o rozwiązania zabezpieczające: ekonomiczne i tech-
niczne, także po stronie banków i instytucji finan-
sowych, które niekoniecznie uczestniczą bezpośred-
nio w obrocie.

Krytycznym momentem ewentualnego przeobra-
żenia się ryzyka potencjalnego w zagrożenia realne
jest umowny termin rozliczenia transakcji, o ile nie
zostaje on dotrzymany. Stąd silne dążenie wszyst-
kich systemów rozliczeń do ustanowienia obowiąz-
ku DVP, tj. stworzenia takich mechanizmów: pra-
wnego, bankowego, rozliczeniowego i technicznego,
aby maksymalnie powiązać w czasie operacje prze-
kazania papierów i gotówki i aby w przypadku
niewywiązania się jednej ze stron, druga nie doko-
nywała operacji przekazania jednostronnie. Do-
świadczenia krajów, które już zastosowały DVP,
dowodzą, że oprócz minimalizacji ryzyka podstawo-
wego, zmniejsza się też ryzyko niedostatecznej
płynności.

Tym niemniej sama realizacja zasady DVP nie
zapewnia eliminacji ryzyka systemowego. Niezbęd-
ne jest uruchomienie stałych procesów kontrolnych,
śledzących rozmiary ryzyka, szacowanego przez ba-
danie rozmiarów obrotu, zmian kursów oraz płyn-
ności rynkowej papierów. Teoretycznie rozwiązania
te, podobnie jak depozyt papierów wartościowych
czy jednostki prowadzące fundusze gwarancyjne,
też są obciążone ryzykiem nierzetelnego ich prowa-
dzenia i funkcjonowania.

W świetle powyższych rozważań można uznać, że
mechanizm obrotu papierami wartościowymi jest
w gruncie rzeczy taki sam, jak prowadzonego przez
banki obrotu finansowego. Wobec tego na obu ryn-
kach stosuje się te same metody zarządzania ryzy-
kiem. Mają one zapewnić równowagę między dopu-
szczanym ryzykiem a efektywnością obrotu, co jest
kwestią zindywidualizowaną i właściwą dla specyfi-
ki rynku papierów wartościowych, rynku pienięż-
nego oraz systemów przekazywania papierów i go-
tówki. Rynek papierów wartościowych, jako bliź-
niaczy finansowemu, adaptuje standardy właściwe
temu drugiemu, w tym kompensacje, gwarancje,
rozliczenia ponadnarodowe, wielowalutowe itd.
Standardy te są wyznaczane przez normy minimal-
ne banków centralnych państw Grupy G-10 [1].
Tym niemniej, mając na uwadze ograniczony w sto-
sunku do całości rynku finansowego rozmiar ryzy-
ka systemowego, zasady tych raportów nie mogą
być uznane za minimalne, lecz szersze, dla handlu
papierami wartościowymi.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Livraison contre paiement dans les systèmes de règlement de titres*, Bank Rozliczeń Międzynarodowych, Bazylea 1992.

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Pro-
dukcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu
Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Mirosław Gronicki

Sytuacja gospodarcza Polski w II kwartale 1996 roku oraz prognoza na II półrocze 1996 roku

Wprowadzenie

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przedstawia kolejny raport kwartalny oceniający bieżącą sytuację gospodarczą w Polsce i perspektywy rozwojowe w najbliższych dwóch kwartałach. Instytut jako pierwszy ośrodek badawczy w Polsce rozpoczął od połowy roku 1993 prace nad szacowaniem i krótkookresowym prognozowaniem produktu krajowego brutto (PKB) Polski w układzie kwartalnym i od stycznia 1994 roku ogłasza co kwartał rezultaty szacunków i prognoz. Badania Instytutu realizowane są w ramach projektu „Kwartalne szacunki i prognozy PKB dla Polski”, we współpracy z Niemieckim Instytutem Badań Gospodarczych (DIW) w Berlinie, wiodącą w Europie instytucją wyspecjalizowaną w analizie koniunktury gospodarczej. Projekt ma finansowe wsparcie Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej ze środków Republiki Federalnej Niemiec.

Sytuacja gospodarcza w II kwartale 1996 roku

Produkt krajowy brutto

W II kwartale roku 1996 nadal utrzymywała się dobra koniunktura gospodarcza. Instytut szacuje, że tempo wzrostu produktu krajowego brutto (podstawowej miary ogólnego poziomu aktywności gospodarczej) obniżyło się z 7,5% w IV kwartale 1995 roku i 5,5% w I kwartale do 5,4% w II kwartale 1996 roku¹⁾. Oznacza to, że gospodarka rozwija się nieco wolniej niż przewidywał rząd w ustawie budżetowej i oficjalnych prognozach. Zwolnienie tempa wzrostu spowodowane zostało przez wyjątkowo surową zimę, wolniejsze tempo wzrostu eksportu, a także rosnącą konkurencję towarów zagranicznych. Szczegółowe dane dla roku 1995 oraz I półrocza 1996 roku znajdują się w tabeli 1.

Popyt krajowy²⁾

Podobnie jak w I kwartale br., na wzrost gospodarczy w II kwartale silnie oddziaływał wzrost

popytu krajowego, a w szczególności inwestycji i spożycia prywatnego. Instytut szacuje, że począwszy od III kwartału 1995 roku tempo wzrostu popytu krajowego zaczęło przewyższać tempo wzrostu produktu krajowego brutto. O ile w I kwartale br. popyt krajowy wzrósł o 6,5% w porównaniu z I kwartałem 1995 roku, to w II kwartale tempo jego wzrostu uległo przyspieszeniu i wyniosło 8,3%. Szczegółowe informacje o wzroście elementów popytu krajowego zawiera tabela 2.

Na stosunkowo niski wzrost popytu krajowego w pierwszym kwartale wpłynęło przede wszystkim obniżenie się tempa wzrostu inwestycji do 11,7%, a w szczególności, z uwagi na warunki klimatyczne, zmniejszenie się nakładów inwestycyjnych na budynki i budowle o 3%. W II kwartale szacujemy wzrost inwestycji na 18,5%, a spożycia prywatnego na 6,9%. W przypadku inwestycji oznacza to nieco mniejszy wzrost w porównaniu z całym rokiem 1995 (oceniaamy, że zwiększyły się one o 19,4%). Utrzymuje się nadal wysoki wzrost inwestycji w maszyny i urządzenia. W I kwartale wyniósł on 32,8%, a w II 28,2%. Jest to kontynuacja korzystnego charakteru wzrostu inwestycji, obserwowanego od początku roku 1995.

Wzrost spożycia prywatnego z dochodów osobistych wiązać należy przede wszystkim z, szacowanym przez Instytut, wzrostem przeciętnych płac realnych netto o 10,2% w IV kwartale roku 1995, o 7,0% w I i o 6,2% w II kwartale 1996 roku, przy utrzymywaniu się nadal dość niskiej i obniżającej się stopy oszczędzania.

Uważamy jednak, że utrzymywanie się przez dłuższy okres tempa wzrostu spożycia prywatnego, przewyższającego tempo wzrostu produktu krajowego brutto, przy niskiej stopie oszczędności, jest tendencją niekorzystną. Doprowadziłoby to bowiem już w niedalekiej przyszłości do obniżenia stopy inwestowania, następnie do zmniejszenia rozmiarów produkcji, zmniejszenia dochodów i w rezultacie do znacznego zmniejszenia popytu konsumpcyjnego. Sądzymy zatem, że polityka gospodarcza powinna wprowadzać takie nowe regulacje systemowe, które zachęcałyby do zwiększonej skłonności do oszczędzania.



Tabela 1. Produkt krajowy brutto oraz wartość dodana w ważniejszych sektorach gospodarki narodowej w roku 1995 oraz w I półroczu 1996 roku (zmiany roczne w procentach)

Wyszczególnienie	1995				1996	
	I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał	I kwartał	II kwartał
Produkt krajowy brutto	6,3	6,4	7,4	7,5	5,5	5,4
PKB poza rolnictwem	6,6	6,7	6,6	7,1	5,5	5,5
Rolnictwo, leśnictwo i łowiectwo	-8,8	-5,3	13,0	18,3	2,9	2,4
Przemysł	11,5	10,5	7,3	7,1	7,1	5,9
Budownictwo	5,9	9,1	10,4	12,1	-3,8	5,4
Handel	1,3	1,8	7,2	7,7	7,6	6,3
Transport i łączność	-2,4	-2,0	-1,6	-0,6	-1,8	0,2
Usługi rynkowe	16,9	10,9	11,6	13,0	10,8	9,8
Usługi nierynkowe	2,5	2,0	2,1	1,9	1,9	1,7

Źródło: Szacunki IBnGR.

Tabela 2. Składniki popytu krajowego w roku 1995 oraz w I półroczu 1996 roku (zmiany roczne w procentach)

Wyszczególnienie	1995				1996	
	I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał	I kwartał	II kwartał
Produkt krajowy brutto	6,3	6,4	7,4	7,5	5,5	5,4
Popyt krajowy	5,4	6,2	7,8	8,8	6,5	8,3
Spożycie prywatne	3,7	4,3	6,0	7,3	6,5	6,9
Spożycie instytucji rządowych i samorządowych	2,2	2,3	2,5	2,1	2,4	2,8
Inwestycje	17,8	18,0	20,6	21,0	11,7	18,5
w tym:						
w budynki i budowlę	8,4	12,3	14,0	13,7	-3,0	11,2
w maszyny i urządzenia	30,8	25,5	30,2	28,7	32,8	28,2

Źródło: Szacunki IBnGR.

Tabela 3. Eksport i Import Polski w roku 1995 oraz w I kwartale 1996 roku (w miliardach USD)

Wyszczególnienie	1995				1996	
	I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał	I kwartał	II kwartał szacunek
Eksport						
wg bilansu płatniczego	5,06	5,66	5,91	6,24	5,52	6,08
wg GUS	5,26	5,65	5,78	6,20	5,89	5,95
Rachunki narodowe	6,01	6,32	6,37	7,08	6,76	6,63
wolumen (wzrost w %)	20,40	16,30	18,10	12,40	7,20	5,80
Import						
wg bilansu płatniczego	5,41	5,78	6,37	7,14	6,98	7,90
wg GUS	6,14	7,34	7,20	8,37	8,11	8,45
Rachunki narodowe	5,34	6,32	6,00	7,27	6,72	7,34
wolumen (wzrost w %)	20,80	17,70	19,00	21,70	22,90	18,00
Bilans handlowy						
wg bilansu płatniczego	-0,34	-0,13	-0,46	-0,90	-1,46	-1,82
wg GUS	-0,88	-1,69	-1,42	-2,17	-2,22	-2,50
Rachunki narodowe	0,67	0,00	0,38	-0,19	0,04	-0,71

Źródła: Dla 1995 roku i I kwartału 1996 roku: dane o handlu zagranicznym wg bilansu płatniczego – Narodowy Bank Polski, wg GUS – „Biuletyny Statystyczne GUS”, pozostałe dane – szacunki IBnGR.

Handel zagraniczny

Pogorszenie się sytuacji gospodarczej Niemiec, największego polskiego partnera handlowego, oraz opóźnione efekty aprecjacji złotego wywołane decyzją z 16 maja 1995 roku o jego ograniczonej, zewnętrznej wymienialności, spowodowały znaczne zmniejszenie tempa wzrostu wolumenu eksportu (por. tabelę 3 – dane dotyczą eksportu w ujęciu rachunków narodowych, czyli obejmują także saldo zakupów nierezydentów). Instytut szacuje, że po wzroście o 18,1% w III i 12,4% w IV kwartale 1995 roku, w I kwartale 1996 roku wolumen eksportu zwiększył się o 7,2%, by w II kwartale wzrosnąć jedynie o 5,8%. Odwrotne tendencje obserwowano w imporcie. Szacujemy, że od II kwartału 1995 roku do I kwartału 1996 roku tempo wzrostu importu ulegało stałemu przyspieszeniu (z 17,7 do 22,9%). Tendencja ta uległa zahamowaniu w II kwartale br. Instytut ocenia, że wolumen importu zwiększył się w tym kwartale o 18,0%.

Szacujemy, że deficyt obrotów towarowych w ujęciu płatniczym (wg metodologii NBP) powiększył się w II kwartale br. do 1,82 mld USD. Nasz szacunek salda obrotów bieżących bilansu płatniczego dla II kwartału wynosi -2,07 mld USD, bez uwzględnienia salda „nie klasyfikowanych obrotów handlowych”, a więc pozycji odzwierciedlającej nadwyżkę skupu walut nad jej sprzedażą przez kantory. Wielkość ta może być rozpatrywana jako duże przybliżenie rozmiarów nie rejestrowanego handlu przygranicznego i tendencji zmian w tym handlu. Instytut szacuje wartość salda handlu przygranicznego na 1,58 mld i 1,7 mld USD w I i II kwartale wobec 5,6 mld dolarów w całym roku 1995.

Po znacznym wzroście rezerw oficjalnych brutto o 2,59 mld USD w I kwartale br., w II kwartale wzrosły one jedynie o 0,26 mld USD. W odróżnieniu od lat 1994–1995 r. kiedy to saldo obro-

tów bieżących uwzględniające saldo pozycji „nie sklasyfikowane obroty handlowe” było wyraźnie dodatnie, w tym roku miesięczne saldo obrotów bieżących oscylowało wokół poziomu zerowego, co można interpretować jako stan zbliżony do równowagi. Z kolei napływ kapitału zagranicznego w całym półroczu wykazywał znaczne fluktuacje. O ile napływ inwestycji bezpośrednich był w miarę regularny (ze szczególnym jednak nasileniem w lutym i w marcu), o tyle napływ kapitału przeznaczonego na inwestycje portfelowe (kapitał spekulacyjny) wykazywał wyraźne wahania. Saldo inwestycji portfelowych było dodatnie w styczniu i lutym, w następnych dwóch miesiącach było ujemne, w maju ponownie dodatnie i w czerwcu znowu ujemne. Tę ostatnią zmianę łączy się najczęściej z niepewnością związaną z wynikiem wyborów prezydenckich w Rosji.

Zgodnie z oczekiwaniami, po początkowym polepszeniu *terms of trade* związanym z częściowym upłynnieniem złotego, w II kwartale kształtowały się one dla polskiego handlu zagranicznego niekorzystnie. Ceny towarów eksportowanych rosły w tempie prawie 4 punktów procentowych wolniej niż ceny importu. Kontynuowanie tej tendencji może negatywnie wpłynąć na rentowność polskich przedsiębiorstw przemysłowych, w szczególności eksportujących na rynki Europy Zachodniej.

Inflacja

Po raptownym obniżeniu tempa wzrostu cen w drugiej połowie ub. roku, stopa inflacji w pierwszym półroczu wzrastała tylko nieznacznie wolniej. Odpowiednie miesięczne wskaźniki zmniejszyły się z 21,6% w grudniu 1995 roku do 19,5% w czerwcu br. Jednocześnie ceny towarów i usług konsumpcyjnych w II kwartale wzrosły o 5,0% w stosunku do I kwartału. Wzrost ten był mniejszy o 0,7 punktu procentowego niż przed rokiem. Poziom cen w czerwcu był wyższy o 11,4% niż w grudniu 1995 roku (dla porównania w tym samym okresie roku ubiegłego ceny wzrosły o 13,6%). Na wzrost inflacji w I półroczu wpłynęły głównie ceny żywności (zwiększyły się o 12%) i ceny usług (o 12,6%). Wolniej niż przeciętnie rosły ceny artykułów nieżywnościowych i alkoholu – odpowiednio o 10 i 11%. Szybciej niż przeciętnie rosły opłaty za najem mieszkania (o 18,6% w stosunku do grudnia ub.r.), przejazdu komunikacją miejską (o 18,1%), paliw (o 15,7%), centralnego ogrzewania, energii i gazu (o około 13%), czyli dóbr, których ceny są w dużym stopniu kontrolowane przez instytucje rządowe i samorządowe.

Indeks cen produkcji sprzedanej przemysłu obniżył się w II kwartale roku 1996 w większym stopniu niż indeks cen konsumpcyjnych, na co wpłynęły wolniej rosnące ceny dóbr z importu.

W II kwartale br. presja inflacyjna uległa więc jedynie nieznacznemu osłabieniu. Tempo wzrostu deflatora PKB, mierzącego ogólny poziom cen,

zmniejszyło się z 21,4% w IV kwartale 1995 roku do 19,8% w I i 18,4% w II kwartale br. Na spadek ogólnego wskaźnika inflacji miała wpływ głównie aprecjacja złotego, odzwierciedlająca się w niewielkim tylko wzroście cen transakcyjnych importu i eksportu.

Polityka pieniężna

Po I kwartale br., w którym były kontynuowane główne tendencje widoczne w roku poprzednim, w następnych trzech miesiącach w sferze finansowej nastąpiło – generalnie rzecz biorąc – pewne wyhamowanie dotychczasowych trendów. Wydaje się, że sytuacja jest nadal względnie dobra, nie można się jednak oprzeć wrażeniu, że **procesy finansowe w naszej gospodarce znalazły się w swoistym punkcie wyczekiwania, po którym albo nastąpi pogorszenie tendencji, albo ich ponowna poprawa.**

W pierwszej połowie tego roku zasoby pieniężne gospodarstw domowych i przedsiębiorstw (tzw. podaż pieniądza ogółem) wzrosły o 12,0% w stosunku do końca 1995 roku tj. do 116,7 mld zł. W tym samym czasie zasoby **złotowe** (tzw. podaż pieniądza krajowego) wzrosły o 14,8%, a więc o 2,8 punktu procentowego bardziej. Tym samym, oznacza to, że **kontynuowana była – wyraźnie widoczna w 1995 roku – tendencja do odchodzenia od walut zagranicznych na rzecz waluty krajowej.**

Porównanie rozwoju sytuacji w dwóch pierwszych kwartałach roku pokazuje jednak, że tendencja odchodzenia przez gospodarstwa domowe od walut zagranicznych na rzecz waluty krajowej uległa istotnemu wyhamowaniu. W drugim kwartale udział depozytów walutowych gospodarstw domowych w zasobach pieniądza ogółem obniżył się zaledwie o 0,8 punktu, podczas gdy w pierwszym kwartale o 1,5 punktu. Jednocześnie, o ile w pierwszych trzech miesiącach br. udział depozytów złotych gospodarstw domowych w zasobach pieniężnych sektora niefinansowego zwiększył się aż o 3,9 punktu, o tyle w drugim kwartale wzrósł zaledwie o 0,6 punktu. W konsekwencji, w całym półroczu nadal miał miejsce wzrost udziału zasobów złotych w pieniądzu ogółem, jednak w drugim kwartale wyniósł on tylko 0,7 punktu, a więc był prawie o połowę mniejszy niż w pierwszym kwartale. Taki rozwój sytuacji może oznaczać **stopniowe wygasanie tendencji do gromadzenia oszczędności w systemie bankowym.**

Wpływ rezerw zagranicznych na kreowanie pieniądza w 1996 r. stopniowo się zmniejsza. Sytuacja w II kwartale³⁾ wyraźnie kontrastuje tu z sytuacją w pierwszym, kiedy to wzrost rezerw odpowiadał za ponad dwie trzecie wzrostu podaży pieniądza. Taki rozwój sytuacji jest wynikiem zmian w saldzie obrotów bieżących bilansu płatniczego oraz w napływie/odpływie kapitału z zagranicy.

W roku 1995 oraz w I kwartale bieżącego sytu-



cja sektora budżetowego była bardzo korzystna: w pierwszych trzech miesiącach 1996 roku sektor budżetowy oddziaływał nawet obniżająco na kształtowanie się rozmiarów podaży pieniądza. Jednak od marca sytuacja uległa wyraźnemu pogorszeniu, tak że w końcu czerwca zadłużenie netto sektora budżetowego w całym sektorze bankowym było wyższe o 6,7%, a w samym NBP o 3,6%.

W I półroczu 1996 roku kredyty ogółem dla sektora niefinansowego wzrosły nominalnie o 14,1%. Kredyty dla przedsiębiorstw zwiększyły się w tym okresie nominalnie o 11,3%, a realnie kredyty te zwiększyły się o 5,3 proc. Natomiast kredyty dla gospodarstw domowych od dłuższego już czasu wykazują bardzo wysoką dynamikę wzrostu: w okresie styczeń-czerwiec br. ich nominalne rozmiary wzrosły aż o 39,0%, a więc zdecydowanie powyżej tempa wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych (11,4%); realnie kredyty te wzrosły zatem o 24,8%.

W końcu czerwca kredyty dla gospodarstw domowych stanowiły już 12,2% akcji kredytowej banków wobec sektora niefinansowego (podczas gdy w końcu 1995 roku ich udział wynosił 10,0%, a jeszcze rok wcześniej – 8,0%). Wszystko to oznacza, że **banki stopniowo odchodzą od wyjątkowo ostrożnej polityki kredytowej, jaką w szczególności prowadzili w latach 1992–1994**. Zmiana struktury podmiotowej udzielanych kredytów świadczy jednak, że banki większym zaufaniem zdają się obdarzać osoby fizyczne niż przedsiębiorstwa. Niezależnie od przyczyn takiego rozwoju sytuacji, trzeba zauważyć, że w ten sposób struktura akcji kredytowej naszych banków coraz bardziej się upodabnia do tej, jaka istnieje w krajach wysoko rozwiniętych.

Pierwsza połowa br. stała pod znakiem szeregu drobnych zmian w sferze instrumentarium wykorzystywanego przez NBP. Najważniejsze z nich miały miejsce 8 stycznia. Przypomnijmy, że obniżono wówczas podstawowe stopy procentowe NBP o 2 punkty (w przypadku stopy redyskonta weksli z 25 do 23%, a w przypadku kredytu lombardowego z 28 do 26%) oraz zredukowano miesięczne tempo dewaluacji pełzającej kursu centralnego z 1,2 do 1,0%. W połowie czerwca obniżono stopę rezerwy obowiązkowej od złotych wkładów płatnych na każde żądanie o 3 punkty. Ponowna obniżka podstawowych stóp procentowych miała miejsce 16 lipca br. Stopa redyskonta weksli została zmniejszona z 23 do 22%, a stopa kredytu lombardowego z 26 do 25%. Decyzja ta była w dużym stopniu podyktowana publicznym zobowiązaniem się Banku Centralnego do obniżania stóp w miarę spadku tempa inflacji. Niewielką skalę obniżenia stóp przez NBP należy wiązać z niejednoznacznością tendencji rozwojowych w naszej gospodarce. Opisane trendy i zagrożenia oraz poczynione dalej uwagi wskazują, że Bank Centralny powinien być bardzo ostrożny przy dalszym redukowaniu oprocentowania. Pozostałe zmiany w dziedzinie instrumentów polityki pieniężnej w pierwszej połowie roku były następujące.

Rok 1996 przyniósł wiele zmian w konstrukcji polityki pieniężnej NBP. **Szczególnie interesującym zagadnieniem było rozpoczęcie wykorzystywania, jako celu operacyjnego banku centralnego, agregatu pieniądza rezerwowego (bazy monetarnej lub – inaczej – pieniądza banku centralnego)**. Na wielkość tę składają się przede wszystkim dwie pozycje pasywów bilansu NBP, a mianowicie: pieniądz gotówkowy, będący w obiegu (łącznie z gotówką znajdującą się w kasach banków komercyjnych) oraz zobowiązania NBP w stosunku do banków krajowych (tj. rachunki rezerw obowiązkowych oraz rachunki bieżące banków w NBP).

Szybszy od planowanego wzrost pieniądza rezerwowego niż przyrostu podaży pieniądza ogółem, oznacza równocześnie, że wysokość tzw. mnożnika pieniężnego została w *Założeniach polityki pieniężnej* przyjęta nietrafnie. Był on niższy od zakładanego aż o prawie 19,0%. W związku z czerwcowym obniżeniem stóp obowiązkowych rezerw, w II półroczu mnożnik może jednak ulec pewnemu podwyższeniu. Tym samym istnieje zagrożenie, że utrzymywanie się prawdopodobnych trudności z kontrolą bazy monetarnej (w związku z możliwym ponownym przyspieszeniem napływu rezerw zagranicznych w drugiej połowie roku) może spowodować przyspieszenie wzrostu podaży pieniądza.

Polityka kursowa

Jak już wcześniej wspominaliśmy, w ciągu pierwszych sześciu miesięcy 1996 roku oficjalne rezerwy walutowe zwiększyły się o ponad 2,8 mld USD, z czego o prawie 2,6 mld USD w I, a zaledwie o 0,2 mld USD w II kwartale. Biorąc pod uwagę także widoczne zmniejszenie w II kwartale oraz w lipcu 1996 presji na wzrost realnego kursu złotego wobec walut obcych uważamy, że główny cel zmiany polityki kursowej z 16 maja 1995 roku, a mianowicie ograniczenie tempa przyrostu rezerw walutowych – jest od kilku miesięcy w znacznym stopniu osiągnięty. Jednocześnie, zakładając niewystąpienie jakichś nadzwyczajnych okoliczności, jak np. gwałtowny napływ kapitału krótkoterminowego do Polski, można przypuszczać, że w 1996 roku tempo przyrostu rezerw walutowych roczne z 1995 nie powtórzy się.

Decydującym czynnikiem ograniczenia tempa przyrostu rezerw walutowych okazuje się obserwowane od IV kwartału 1995 roku pogorszenie salda obrotów bieżących, a w szczególności salda rejestrowanych obrotów handlowych.

Najważniejszą przyczyną gwałtownego pogorszenia się salda tego bilansu jest obniżenie cenowej konkurencyjności polskiego eksportu w ciągu ostatniego roku oraz równoczesny wzrost cenowej atrakcyjności importu. Jedno i drugie jest rezultatem realnej aprecjacji kursu złotego w ciągu ostatniego roku o około 14%. Blisko 12 z tych 14% pochodzi

z 1995 roku, natomiast pozostałe 2% z pierwszego półrocza 1996 roku. Utrzymanie się tego stanu rzeczy (tzn. około 14-proc. realnego zdrożenia złotego wobec walut obcych) do końca roku przyniosłoby dalsze pogorszenie się bilansu handlowego w 1996, a także w 1997.

Wbrew szeroko rozpowszechnianym oczekiwaniom, zgodnie natomiast z opinią IBnGR, zniesienie (10 grudnia 1995) obowiązkowej odprzedaży dewiz przez eksporterów tylko w minimalnym stopniu przyczynia się do osiągania celu, który miał to posunięcie uzasadnić, a mianowicie ograniczenie przyrostu rezerw walutowych. Tak jak się spodziewaliśmy oraz zgodnie z doświadczeniami innych krajów, eksporterzy nie wykazują entuzjazmu do zakładania rachunków w walutach obcych w warunkach presji na wzrost realnej wartości pieniądza krajowego. Preferują oni bowiem lokaty właśnie w złotych, co jest bardziej opłacalne, a jednocześnie bardziej wygodne (pamiętajmy, że wypłacają wynagrodzenia, płacą podatki itp. w walucie krajowej, a nie w walutach obcych). Postawa eksporterów zmienia się jednak wtedy, gdy oczekiwania wzrostu realnej wartości złotego zostaną zastąpione oczekiwaniami jej obniżki.

Chociaż zniesienie obowiązkowej odprzedaży zasadniczo nie spełnia tych oczekiwań, posunięcie to jest korzystne dla rozwoju rynku dewizowego w Polsce oraz w pewnym stopniu rozszerza możliwości prowadzenia polityki zarządzania ryzykiem kursowym przez podmioty gospodarcze.

Minimalny jest, jak dotąd, ograniczający wpływ na poziom rezerw walutowych jednego (pozostałe dwa to wewnętrzna wymienialność złotego z 1990 roku oraz wymienialność według art. VII statystyki MFW) z trzech najważniejszych kroków w polityce dewizowej lat 90., a mianowicie liberalizacji eksportu kapitału z Polski, którą przyniosło zarządzenie ministra finansów z 16 stycznia 1996 w sprawie ogólnych zezwoleń dewizowych. Zarządzenie to było dwukrotnie nowelizowane; najpierw 22 marca 1996 roku, a następnie 29 kwietnia 1996. W najnowszej wersji obowiązuje dopiero od 1 maja 1996, co jest oczywiście zbyt krótkim okresem do wystąpienia istotniejszych skutków praktycznych tego doniosłego przedsięwzięcia liberalizującego obroty kapitałowe Polski ze światem zewnętrznym, a w szczególności eksportu kapitału z Polski.

Budżet państwa

W ciągu pierwszych miesięcy 1996 roku budżet państwa zrealizował 43,8% planowanych dochodów i 44,7% planowanych wydatków. Deficyt budżetu państwa na 30 czerwca 1996 r. wyniósł ok. 5143 mln zł, co stanowi 54,1% limitu niedoboru budżetowego, określonego w ustawie budżetowej. Źródłem pokrycia deficytu budżetowego w I półroczu był wyłącznie wzrost zadłużenia krajowego, wynoszący

– w ujęciu kasowym, czyli bez uwzględnienia dyskonta od bonów skarbowych, których termin wykupu jeszcze nie minął – ok. 5438 mln zł. Saldo finansowania zagranicznego było w I półroczu ujemne i wyniosło ok. 295 mln zł.

W łącznej kwocie dochodów budżetowych, wynoszących po I półroczu 43.891 mln zł, największą pozycję – ponad 47% ogólnej kwoty dochodów – stanowiły podatki pośrednie.

Stopień zaawansowania planu dochodów z podatków pośrednich (44,5% planu zrealizowane w I półroczu) pozwala przypuszczać, że w skali całego roku dochody z podatków pośrednich będą zbliżone do założenia planu lub nieco wyższe.

Znacznie poniżej oczekiwań przebiega natomiast realizacja dochodów z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) oraz wpłat z zysku NBP. W I półroczu zrealizowano tylko 39% planowanych dochodów z PIT, a w ciągu pierwszych pięciu miesięcy do budżetu państwa nie wpłynęły żadne wpłaty z NBP. Według obecnych szacunków, wpłaty z zysków NBP będą w 1996 roku aż pięciokrotnie niższe od przewidywanych (350 mln zł zamiast 1850 mln zł). Zasadniczą przyczyną tak znacznych odchyśleń są prowadzone przez NBP na szeroką skalę operacje otwartego rynku, mające na celu neutralizację skutków dalszego wzrostu rezerw walutowych. Wśród danych o wykonaniu wydatków budżetowych za I półrocze zwraca uwagę niskie zaawansowanie wydatków na obsługę długu (zrealizowano niecałe 40% planowanych wydatków na obsługę długu krajowego i niecałe 36% wydatków na obsługę długu zagranicznego) oraz zbliżające się do 60% zaawansowanie planu wydatków na dotacje dla Funduszu Pracy. Niskie zaawansowanie dotacji dla Funduszu Ubezpieczeń Społecznych wynika z faktu, iż dzięki zgromadzonej w 1995 roku nadwyżce FUS funkcjonował w I kwartale prawie bez dofinansowania z budżetu państwa. Należy się jednak spodziewać, że w kolejnych miesiącach rozpiętość między planowaną i wykonaną wielkością dotacji dla FUS będzie raczej malała niż rosła.

Stan zadłużenia jednostek budżetowych zmniejszył się nieco w porównaniu ze stanem z 31 grudnia 1995 roku. Na koniec maja wymagalne zobowiązania jednostek budżetowych wynosiły 1839 mln zł, czyli o 366 mln zł mniej niż na początku roku.

Największym problemem dla budżetu państwa pozostaje oczywiście konieczność znalezienia pokrycia na ewentualne wyrównania skutków nieprzeprowadzenia waloryzacji rent i emerytur za IV kwartał 1995 roku. Sugerowane ostatnio przez ministra pracy i polityki socjalnej rozwiązanie, polegające na podwyższeniu wydatków pośrednich i podatku dochodowego od osób fizycznych, może prowadzić do trudnych do oceny zakłóceń w sferze produkcyjnej, co oznacza, że i osiągnięcie taką metodą dodatkowych dochodów dla budżetu państwa wydaje się mało realne.



Rynek pracy

Rynek pracy, po zdecydowanej poprawie w 1995 roku, ustabilizował się. Nadal wzrasta, aczkolwiek wolniej niż w ubiegłym roku, przeciętna liczba pracujących w sekcjach pozarolniczych (szacujemy, że tempo wzrostu wyniosło 0,3 i 0,5%, odpowiednio w I i II kwartale br.).

Oszacowana przez Instytut liczba pracujących w sekcjach pozarolniczych w drugim kwartale zwiększyła się o 200 tys. osób w porównaniu z I kwartałem. Wzrost liczby pracujących ma raczej charakter sezonowy i nie wpłynął zasadniczo na obniżenie poziomu bezrobocia.

Nadal wysoka jest liczba osób pozostających bez pracy. Według „Badań aktywności ekonomicznej ludności” (BAEL), stopa bezrobocia zmniejszyła się do 14,0% w I kwartale (dla porównania w I kwartale 1995 roku wynosiła ona 14,7%) do 12,4% w II kwartale (w II kwartale 1995 roku wynosiła ona 12,6%). O ile badania BAEL-u są porównywalne w czasie, o tyle zmiana definicji bezrobocia w czerwcu spowodowała, że dane o liczbie zarejestrowanych bezrobotnych nie są porównywalne z okresami wcześniejszymi i trudno wykorzystywać je do analizy makroekonomicznej.

Przedsiębiorstwa

Trudne warunki gospodarowania obniżyły wartość wypracowanego przez przedsiębiorstwa wyniku finansowego netto w I półroczu roku. Relacja wyniku finansowego netto do przychodów z całokształtu działalności kształtowała się w I półroczu na poziomie niższym od analogicznego okresu ubiegłego roku (oficjalne dane z pierwszych pięciu miesięcy mówią o spadku rentowności z 5% w analogicznym okresie 1995 roku do 4,3%). W opinii przedsiębiorstw, na sytuację rynkową wpływają w największym stopniu ograniczenia wynikające ze zmniejszającego się tempa wzrostu popytu i rosnącej konkurencji. Konkurencja ze strony innych przedsiębiorstw odczuwana jest najsilniej przez przedsiębiorstwa małe i średnie. Duże przedsiębiorstwa w większym stopniu dostrzegają zagrożenia w konkurencyjnym imporcie. Pogorszenie warunków gospodarowania znalazło również odbicie w obniżonej płynności finansowej przedsiębiorstw. Odnotowano bowiem większy wzrost zobowiązań przedsiębiorstw w porównaniu z należnościami.

Prognoza na III i IV kwartał 1996 roku

Założenia prognozy

■ Po krótkim okresie osłabienia wzrostu gospodarczego w krajach OECD w I połowie br. (w szczególności w Niemczech) zakładamy za zachodnimi ośrodkami prognostycznymi, że tempo wzrostu gospodarczego ponownie ulegnie przyspieszeniu. Po-

może to od końca 1996 roku w zwiększeniu tempa wzrostu eksportu do krajów Unii Europejskiej. Jednakże zmiana struktury popytu (niekorzystna dla tradycyjnego polskiego eksportu) będzie miała negatywny wpływ na poziom zapotrzebowania na polskie surowce i półprodukty. Jednocześnie przewidywane zaostrzenie polityki budżetowej i pieniężnej w Rosji i innych krajach WNP spowodować może relatywne zmniejszenie wzrostu popytu na polskie towary i usługi.

■ Zakładamy, za zachodnimi ośrodkami prognostycznymi, że znaczny wzrost popytu, zwłaszcza w USA i Japonii, spowoduje podniesienie podstawowych stóp procentowych przez U.S. Federal Reserve i Bank of Japan. Jeśli podstawowa stopa w USA (*primary rate*) ukształtuje się powyżej 6%, wówczas wpłynie to negatywnie na napływ kapitału portfelowego do *emerging markets*, w tym także do Polski.

■ Polityka fiskalna w roku 1996 będzie realizowana według założeń budżetu. Nie przewidujemy znaczących zmian w strukturze wydatków budżetu. Jednocześnie, podobnie jak w roku 1995, nie przewidujemy istotnego zwiększenia finansowania deficytu budżetowego przez polski system finansowy.

■ Zakładamy kontynuację dotychczasowej polityki pieniężnej. W związku ze stabilizacją tempa inflacji, nie przewidujemy dalszego obniżenia stopy procentowej w III i IV kwartale (po obniżeniu stopy redyskontowej o 1% 16 lipca br.). Przyjmujemy zatem, że stopa kredytu redyskontowego zostanie utrzymana na poziomie 22% do końca br.

■ Nie przewidujemy radykalnych posunięć w polityce kursu walutowego. Zgodnie z założeniami polityki pieniężnej NBP, kurs będzie płynny w przedziale $\pm 7\%$ od kursu centralnego. Natomiast kurs centralny będzie dewaluowany o 1,0% miesięcznie w drugiej połowie bieżącego roku. Po dość gwałtownym osłabieniu marki niemieckiej w pierwszym kwartale zakładamy, że kurs marki względem dolara ustabilizuje się w przedziale 1,49–1,53 DEM/USD w II połowie br.

■ Po okresie gwałtownego wzrostu cen paliw i zbóż sytuacja na rynkach surowcowych ustabilizowała się i nie stanowi zagrożenia dla wzmocnienia presji inflacyjnej w krajach rozwiniętych gospodarczo. Jedynie niektóre segmenty rynku, niestety dotyczące gospodarki Polski, podlegać będą procesom deflacyjnym (przykład miedzi oraz węgla).

■ Zakładamy utrzymanie, podobnego jak w II połowie 1995 roku, poziomu elastyczności importu związanej z polityką aprecjacji złotego oraz stopniowym eliminowaniem barier celnych.

Produkt krajowy brutto

Po wyraźnym obniżeniu tempa wzrostu PKB w I półroczu, Instytut przewiduje ponowne osłabienie ogólnej koniunktury gospodarczej w III kwartale, w którym przewidujemy spadek tempa wzros-

tu PKB do 3,5%. W IV kwartale przewidujemy ponowne przyspieszenie tempa wzrostu do 4,7%.

Omawiana w niniejszym biuletynie prognoza Instytutu jest nieco bardziej pesymistyczna od prognozy kwietniowej. Przewidujemy, że tempo wzrostu PKB w 1996 roku wyniesie 4,7% (w styczniu przewidywaliśmy 5%, a w kwietniu 4,8%). Szczegóły prognozy podane są w tabeli 4.

Obniżenie tempa wzrostu w III kwartale spowodowane będzie przede wszystkim przewidywanym spadkiem wartości dodanej w rolnictwie oraz stopniowym obniżeniem aktywności gospodarczej w działach pozarolniczych. Nadal wysokie będzie tempo wzrostu – wyższe od tempa wzrostu produktu krajowego brutto usług rynkowych oraz wartości dodanej w handlu.

Po dość znacznym obniżeniu tempa wzrostu popytu krajowego w pierwszym kwartale, spowodowanym przede wszystkim znacznie większym niż w pierwszym kwartale ubiegłego roku obniżeniem aktywności inwestycyjnej, przewidujemy dalszy, bardzo szybki jego wzrost, odpowiednio o 7,9 i 7,8% w III i IV kwartale. Jeszcze szybciej wzrastać będą nakłady inwestycyjne, w szczególności na maszyny i urządzenia. Spożycie instytucji samorządowych i rządowych wzrastać będzie w umiarkowanym tempie (o 3,0% w obu kwartałach), a spożycie prywatne wzrastać będzie w tempie około 6%.

Nie przewidujemy radykalnej zmiany tendencji w popycie krajowym. Nadal udział przyrostu spożycia prywatnego i inwestycji będzie największy. Ich wpływ na wzrost produktu krajowego w III i IV kwartale wyniesie odpowiednio: dla spożycia prywatnego 3,6 i 3,7%, dla inwestycji 3,1 i 3,9% (przy wzroście produktu krajowego brutto o 3,5 i 4,7%). Negatywny wpływ salda handlu zagranicznego ulegnie stopniowemu zmniejszeniu w porównaniu z I półroczem i wyniesie odpowiednio po -2,4% w III i IV kwartale. Zmniejszy się także wpływ zapasów, głównie z powodu przewidywanego gorszego urodzaju w rolnictwie.

Inflacja

Osiągnięcie 17-proc. inflacji w relacji grudeń/grudzień wydaje się znacznie mniej realne niż

Tabela 4. Prognoza produktu krajowego brutto i wybranych elementów na III i IV kwartał 1996 r. (wzrost w procentach w porównaniu z analogicznym kwartałem 1995 roku)

Wyszczególnienie	I kwartał szacunek	II kwartał szacunek	III kwartał prognoza	IV kwartał prognoza
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo	2,9	2,4	-8,0	-7,8
Przemysł	7,1	5,9	5,0	5,5
Budownictwo	-3,8	5,4	8,2	8,3
Handel	7,6	6,3	5,5	5,0
Transport i łączność	-1,8	0,2	1,0	1,6
Usługi rynkowe	10,8	9,8	9,0	8,5
Usługi nierynkowe	1,9	1,7	1,8	1,9
PKB ogółem	5,5	5,4	3,5	4,7
w tym w działach pozarolniczych	5,5	5,5	5,1	5,2
Popyt krajowy	6,5	8,3	7,9	7,8
Spożycie prywatne	6,5	6,9	6,2	5,8
Spożycie inst. samorządowych i rządowych	2,4	2,8	3,0	3,0
Inwestycje	11,7	18,5	18,3	18,1
Eksport	7,2	5,8	5,0	4,8
Import	22,9	18,0	15,5	12,8

Źródło: Obliczenia IBnGR.

Tabela 5. Prognoza wzrostu cen i kursów walutowych na III i IV kwartał 1996 r.

Wyszczególnienie	kwartał I szacunek	kwartał II szacunek	kwartał III prognoza	kwartał IV prognoza
Indeks cen i towarów konsumpcyjnych	20,6	19,8	20,4	19,2
Indeks cen produkcji przemysłowej	16,8	17,0	16,5	16,0
Indeks cen transakcyjnych eksportu	5,7	7,4	10,8	10,1
Indeks cen transakcyjnych importu	7,4	11,0	15,0	16,4
Deflator PKB	19,8	18,4	17,5	16,1
Kurs dolara (w zł/USD)	2,54	2,66	2,75	2,84
Kurski marki (w zł/DEM)	1,73	1,75	1,81	1,85

Źródło: GUS, Narodowy Bank Polski, obliczenia IBnGR.

Uwaga: Indeks cen produkcji przemysłowej wyznaczony jest metodą stosowaną przez GUS w poprzednich latach. Od stycznia GUS wykorzystuje do obliczenia indeksu tzw. ceny bazowe, tj. nie uwzględniające VAT-u oraz akcyzy.

na początku bieżącego roku. Nie powtórzy się sytuacja z ubiegłego roku, kiedy urodzaj w rolnictwie oraz wzmocniony złoty pozwoliły na obniżenie tempa inflacji do 21,6% w grudniu.

W 1996 roku przewidujemy znacznie gorsze wyniki w rolnictwie oraz mniejszy efekt wzmocnienia złotego na obniżenie cen transakcyjnych w imporcie. Sytuację pogarszają także rosnące ceny surowców importowanych przez Polskę (głównie ropy naftowej oraz zbóż).

W porównaniu z prognozą kwietniową przewidujemy podobną inflację średnioroczną. O ile w styczniu przewidywaliśmy wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych o 19,4% średniorocznie, to kwietniowa i bieżąca prognoza przewiduje wzrost o 20%. Jednocześnie prognozujemy nieznaczne podwyższenie tempa inflacji w III kwartale (do 20,4%), a w następnym kwartale jej spadek do 19,2% (pod koniec roku inflacja może spaść poniżej 19%).

Ogólny indeks inflacji mierzony deflatorem PKB wskazuje na powolne zmniejszanie napięć inflacyjnych w gospodarce Polski. Przewidywania na następne dwa kwartały wskazują na zmniejszenie tempa wzrostu deflatora PKB odpowiednio do 17,5 i 16,1%, głównie z powodu stabilizacji tempa wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych i nadal niskiego wzrostu cen transakcyjnych w handlu.

Wymiana międzynarodowa

Przewidujemy utrzymanie się tendencji w handlu zagranicznym, zapoczątkowanych w IV kwartale 1995 roku. Tempo wzrostu eksportu, który w ostatnich latach był najważniejszym czynnikiem stymulującym wzrost gospodarczy, zmniejszy się do około 5% w II półroczu br.

Jednocześnie zmniejszenie tempa wzrostu gospodarczego oraz relatywne podrożenie importu (które będzie odczuwalne w III kwartale) spowoduje stopniowe obniżenie bardzo wysokiego tempa wzrostu importu. W rezultacie, ujemne saldo wymiany towarowej znacznie się pogorszy. Pomimo to przewidujemy dalszy wzrost oficjalnych rezerw walutowych brutto z uwagi na zwiększony napływ kapitału zagranicznego do Polski oraz w wyniku dalszego nominalnego wzrostu wymiany przygranicznej.

Tabela 6. Prognoza handlu zagranicznego na III i IV kwartał 1996 r.

Wyszczególnienie	kwartał I szacunek	kwartał II szacunek	kwartał III prognoza	kwartał IV prognoza
Eksport (wzrost w %)	7,2	5,8	5,0	4,8
Import (wzrost w %)	22,9	18,0	15,5	12,8
Saldo obrotów bieżących (w mld dolarów)	-2,03	-2,50	-2,01	-2,45
Bilans handlu zagranicznego (w mld dolarów)				
w ujęciu płatniczym	-1,46	-1,82	-1,66	-1,66
w ujęciu celnym	-2,22	-2,50	-2,78	-3,29

Źródło: Saldo obrotów bieżących i bilans handlu zagranicznego w ujęciu płatniczym dla I kwartału – Narodowy Bank Polski, bilans handlu zagranicznego w ujęciu celnym – „Biuletyn Statystyczny GUS”, pozostałe dane – obliczenia IBnGR.

Uwaga: Saldo obrotów bieżących oraz saldo handlu zagranicznego w ujęciu płatniczym nie uwzględniają kategorii nie klasyfikowanie obroty handlowe”, wprowadzonej przez NBP do bilansu płatniczego w styczniu 1996 roku.

Zagrożenia rozwoju gospodarczego Polski

Zewnętrzne

■ Zmniejszenie tempa wzrostu popytu na polskie towary w krajach Unii Europejskiej; zwiększona niepewność co do kierunków rozwoju gospodarek WNP.

■ Osłabienie marki niemieckiej, które spowoduje relatywne podrożenie zarówno oficjalnie rejestrowanego eksportu, jak również wymiany przygranicznej.

■ Niekorzystne tendencje wzrostu cen surowców na rynkach światowych. Wysokie ceny zbóż oraz ropy naftowej będą negatywnie wpływały na inflację w Polsce.

Wewnętrzne

■ Popyt krajowy rośnie bardzo szybko; przy dużej konkurencji cenowej importu prowadzić może do zbyt znacznego pogorszenia sytuacji płatniczej Polski w 1997 roku.

■ Rolnictwo rozwija się w cyklu dwuletnim – dobry i zły urodzaj. Brak efektywnych instytucji i infrastruktury, które mogłyby amortyzować te wahania.

■ Osłabienie tempa wzrostu gospodarczego, nacisk na podwyżki płac w sferze budżetowej oraz na wzrost świadczeń społecznych, uszczuplenie dochodów budżetu państwa (darowizny, słabsze wpływy z podatku od towarów i usług) mogą spowodować napięcia w budżecie państwa.

■ Ograniczenia reform systemowych, uspienie centrum gospodarczego dobrymi rezultatami makroekonomicznymi będą odpowiedzialne za napięcia w gospodarce Polski w perspektywie kilku lat. Słaba efektywność reform w górnictwie, opóźnianie reformy w sektorze naftowym, energetyce i telekomunikacji mogą okazać się bardzo kosztowne w przyszłości.

■ Spadek rentowności sektora państwowego w przemyśle może ograniczyć popyt inwestycyjny i wpływać na dalsze obniżenie wzrostu gospodarczego.

■ Niebezpieczne może okazać się wykorzystywanie w przyszłorocznej kampanii wyborczej obecnych napięć w sferze budżetowej, a w szczególności ustalanie „dogodnych” terminów podwyżek sfery budżetowej oraz waloryzacji rent i emerytur, a także podwyżek cen urzędowych.

Miroslaw Gronicki

PRZYPISY

¹⁾ Jeżeli w tekście nie zaznaczono inaczej, to tempo wzrostu odnosi się do odpowiedniego kwartału poprzedniego roku.

²⁾ Popyt krajowy definiujemy jako sumę spożycia prywatnego (spożycia przez gospodarstwa domowe oraz instytucje niekomercyjne), spożycia przez instytucje rządowe i samorządowe oraz inwestycji. Przez kategorię „inwestycje” rozumie się nakłady na środki trwałe brutto oraz wartości niematerialne.

³⁾ Uwaga: przedstawione w tej części raportu uogólnienia, odnoszące się do drugiego kwartału br., są dokonywane, jeśli nie zaznaczono inaczej, na podstawie danych dotyczących tylko kwietnia i maja. Tym samym obciążone są one pewnym stopniem niepewności.

Autor – dr nauk ekonomicznych jest pracownikiem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Tadeusz Stalewski

Nowe kierunki badań w socjologii organizacji

W artykule przedstawiono wybrane sposoby określania i badania organizacji ludzkiej zainspirowane analizą systemową. Po omówieniu podejścia systemowego i jego wkładu w rozwój wiedzy o organizacji zwracam uwagę na ograniczenia tego podejścia i wskazuję niektóre inne niż systemowe, kierunki badań nad organizacją, które rozwinęły się w ostatnich 20 latach.

Badania systemowe

W ujęciu systemowym organizacja definiowana jest jako system, to znaczy, że jest ona układem zbudowanym z części, które, pozostając we wzajemnej interakcji, realizują cele wyznaczone potrzebami szerszego układu lub otoczenia, którego organizacja jest częścią. Potrzeby otoczenia stają się celami organizacji, określają jej strukturę oraz funkcje jej elementów składowych, które z kolei są systemem mniejszych elementów składowych – aż do pojedynczych ról organizacyjnych. Role te integrują uczestników organizacji w spójną i pozostającą w równowadze całość, permanentnie adaptującą się do potrzeb otoczenia.

Przykład systemowej analizy organizacji znajdujemy w najnowszej książce M. Bazewicza i A. Collena, którzy wprowadzili nazwę „organizacja ludzka”. Według ich definicji „organizacja ludzka jest (...) bardzo odległa od pojęcia struktury, kojarzonej zwykle z materią (martwą). Ludzka organizacja jest rozumiana kategoriami żywego organizmu, w którym nadrzędność aspektu ludzkiego przyczynia się do elastyczności struktury układu i dynamicznej przystosowalności układu lub organizacji do zmieniających się przepływów ludzkiej aktywności” [1 s. 235].

W tym rozumieniu organizacja jest zintegrowanym układem ludzi, technologii, informacji oraz zasobów materialnych i niematerialnych, podobnym do organizmu żywego – z człowiekiem w roli mózgu i kanałami komunikacji w analogii do układu nerwowego. „Środowisko ludzkiej organizacji – piszą wspomniani autorzy – jawi nam się dynamiczną równowagą socjotechnologicznej aktywności z centralną pozycją człowieka, integralnością procesów przetwarzania komunikacji, zwłaszcza między ludźmi i otoczeniem systemu, wielodyscyplinarnością związków i ewolucyjnej zmienności w transformacji wartości systemowych” [1 s. 255–256].

Teoria systemów wywarła na naukę o zarządzaniu trwały wpływ przez postawienie wielu aktualnych problemów badawczych i metodologicznych, na przykład wpływ otoczenia na organizację, adaptacja, integracja, równowaga, somoregulacja i inne. Teoria systemów stworzyła uniwersalny język ułatwiający komunikację, przepływ idei i metod, syntezę wiedzy między odległymi i zamkniętymi dawniej naukami. Podejście systemowe wymusza prowadzenie badań w kategoriach sieci wielu przyczyn badanego zjawiska (zagnieżdżenie) zamiast badania wielu oderwanych od siebie pojedynczych związków typu przyczyna – skutek. Takie podejście metodologiczne jest konieczne w odniesieniu do zjawisk o wysokiej złożoności struktury, przyczyn i spełnianych funkcji, jakimi są zjawiska społeczne, a wśród nich organizacje ludzkie.

Ograniczenia ujęcia systemowego

Ujęcie systemowe, podobnie jak każda inna teoria, nie jest wolne od ograniczeń metodologicznych. Rodzaj tych ograniczeń zależy m.in. od dziedzin nauki, w których to podejście jest stosowane. W humanistyce ujęcie systemowe wyrosło z teorii strukturalno-funkcjonalnej rozwijanej od początku XX wieku, którego najwybitniejszymi przedstawicielami byli: B. Malinowski, A.R. Radcliffe-Brown, a współcześnie T. Parsons, R. Merton i inni. W związku z tym systemowa analiza organizacji natrafia na analogiczne ograniczenia i zarzuty, jakie sformułowano pod adresem funkcjonalizmu. A oto niektóre z tych ograniczeń¹⁾:

■ **Ahistoryczność.** Analiza systemowa uwzględnia wielość przyczyn badanego zjawiska, zachodzących z nim równocześnie lub bezpośrednio je poprzedzających, a nie uwzględnia przyczyn historycznych, odległych w czasie. Tymczasem rzeczywistość społeczna jest zdeterminowana przeszłością. Badanie zjawisk społecznych i organizacji ludzkich

bez perspektywy historycznej utrudnia, a niekiedy uniemożliwia zrozumienie ich istoty, genezy i funkcji.

■ **Niedostrzeganie człowieka jako autonomicznego podmiotu działania.** Podejście systemowe odeszło od analizy ludzkich działań, a skupiło się na analizie holistycznej, obejmującej systemy, podsystemy, nadsystemy, zamiast działających jednostek. W ujęciu systemowym człowiek, jako jednostka, bądź w ogóle nie jest przedmiotem analizy, bądź występuje jako element funkcjonalny dla większej całości, zdeterminowany potrzebami/celami tej całości, a nie jako autonomiczny podmiot działania. W analizie systemowej wychodzi się z założenia, że to organizacja podejmuje decyzje, realizuje cele/potrzeby otoczenia, pozostaje w interakcji z innymi organizacjami, adaptuje się do środowiska, utrzymuje równowagę itp. Pojawia się więc ważne pytanie – a gdzie w tej analizie jest miejsce dla człowieka z jego indywidualnymi celami, preferencjami, zwyczajami, aspiracjami, postawami, motywacjami, zdolnościami umysłowymi i psychofizycznymi itp. Tego rodzaju pojęć analiza systemowa nie używa i tym samym ich nie dostrzega.

Na pomijanie człowieka w podejściu systemowym zwracają uwagę nie tylko humaniści, lecz także (co należy szczególnie docenić) informatycy i teoretycy systemów. M. Bazewicz i A. Collen bardzo trafnie zauważyli, że *„w tradycyjnej informatycznie orientacji istocie ludzkiej nie przyznano pierwszeństwa ani priorytetów; człowiek staje się poddanym lub podporządkowanym czynnikiem oprogramowania i sprzętu”* [1 s. 112]. W związku z tym wspomniani autorzy postulują *„wypracowanie orientacji skierowanej w większym stopniu na człowieka i jego aktywność, (...) w której oprogramowanie i sprzęt powinny być dostosowane do celów, zainteresowań i bieżących spraw człowieka oraz jego specyficznych wymagań, pozbawionych wyrzeczeń i ofiar w sensie jego twórczej pomysłowości i dobrego samopoczucia”* [1 s. 112].

Postulowana przez M. Bazewicza i A. Collena humanizacja ujęcia systemowego jest bardzo pożądana, jednak aparatura pojęciowa przyjęta w holistycznej analizie systemowej nie ułatwia realizacji tego postulatu. Człowieka w organizacji nie można traktować wyłącznie jako funkcjonalnego lub dysfunkcjonalnego elementu systemu i to nie tylko z powodów etycznych, lecz także z powodów pragmatycznych, bowiem napięcia między organizacyjnymi wymaganiami a indywidualnymi potrzebami lub nieformalnymi grupami są źródłem konfliktów, generujących wewnętrzną nierównowagę systemu.

■ **Konserwatywny apologetyzm wobec istniejącego ładu społecznego.** Podejście systemowe przyjęło za funkcjonalizm założenie, że wszystko, co istnieje w systemie społecznym, jest funkcjonalne wobec tego systemu lub otoczenia, bo gdyby nie było funkcjonalne, to zostałoby usunięte.

Racją istnienia każdego elementu systemu jest jego funkcja. Również w teleologicznym modelu organizacji każdy jej element, który nie spełniałby jakiejś funkcji, zostałby wyeliminowany. Z tego wynika wniosek, że wszystko, co w organizacji istnieje, jest konieczne. Analiza systemowa w naukach społecznych łatwo może przerodzić się w konserwatywną apologetykę *status quo* w myśl przekonania, że *„wszystko co się dzieje, dzieje się najlepiej w tym najlepszym ze światów”*. Niebezpieczeństwo popełnienia takiego błędu nie zachodzi w naukach przyrodniczych. Na przykład dla fizjologa, zdrowy organizm ludzki jest stanem doskonałym i układem odniesienia dla wszelkich działań, przywracających zachwianą równowagę systemu organizmu. Natomiast socjolog nigdy nie ma do czynienia z doskonałym „organizmem” społecznym, nie może więc zakładać, że to co istnieje, jest konieczne, ani też ustalić, jaki stan organizacji jest stanem doskonałej równowagi. Z tego m.in. powodu organicystyczne koncepcje społeczeństwa nie sprawdziły się, a wybitny przedstawiciel funkcjonalizmu R. Merton uznał, że utożsamianie organizmów biologicznych z organizacją lub społeczeństwem jest niefortunne [4 s. 119]. System społeczny, jako żywy organizm, to jest tylko *licentia poetica*, a nie definicja naukowa. W organizacji ludzkiej istnieją elementy nie tylko takie, które są funkcjonalne wobec celów organizacji, ale także takie, które wobec tych celów są obojętne lub dysfunkcjonalne; istnieją z wielu innych powodów, na przykład dlatego, że wyrastają z tradycji lub kultury organizacji, albo dlatego, że służą interesom uprzywilejowanej grupy ludzi, albo są dziełem przypadku lub bezwładności systemu itp. Nie jest też tak, że każdy element systemu, spełniający taką samą funkcję, musi być taki sam. Możliwe są alternatywy, substytuty i tzw. równoważniki funkcjonalne, na przykład taka sama funkcja socjalizacji może być spełniana w różnych społeczeństwach przez różniące bardzo się instytucje oświatowe i wychowawcze. Nieprawdą jest również, że ten sam element jest funkcjonalny wobec każdego stanu systemu. Są to przykłady pokazujące względność pojęcia systemu społecznego i jego elementów.

■ **Założenie o ciągłości rozwoju społecznego przez adaptacje zamiast zmian rewolucyjnych.** Analiza systemowa opiera się na założeniu, że podstawowym mechanizmem rozwoju systemu jest zachowanie równowagi wewnętrznej i adaptacja do zmiennego otoczenia za pomocą mechanizmów autoregulacji systemu i sprzężenia zwrotnego systemu z otoczeniem. Socjotechnika systemowa jest więc użyteczna do stabilizowania organizacji ludzkich za pomocą ugody, negocjacji i kompromisów. Wiadomo jednak, że rozwój społeczny dokonuje się nie tylko ewolucyjnie przez kolejne adaptacje, ale także przez konflikty, załamania, rewolucje, upadki jednych systemów i powstawanie nowych. Tymczasem procesy rewolucji, rozpadu i powstawa-

nia nowych systemów rzadko są przedmiotem analizy systemowej.

Wyliczone tu ograniczenia podejścia systemowego do badania organizacji ludzkich – ahistoryczność, pomijanie człowieka, konserwatyzm i ewolucjonizm – dowodzą, że ujęcie systemowe, chociaż jest teorią uniwersalną (metateoria), to jednak nie może ująć całej prawdy o organizacji ludzkiej i przez to stwarza pole do rozwoju innych koncepcji teoretyczno-metodologicznych, które są bądź to selektywną kontynuacją podejścia systemowego, lub też jego alternatywnym uzupełnieniem. Szczegółowa analiza innych koncepcji określania i badania organizacji wykracza poza ramy tego artykułu, dlatego ograniczam się do podania kilku ogólnych informacji i not bibliograficznych o najnowszych koncepcjach.

Nowe ujęcia organizacji

Ujęcie sytuacyjne (*contingency approach*) wyrosło z podejścia systemowego i współcześnie jest jednym z najważniejszych kierunków badań organizacji ludzkiej. W relacji do ujęcia systemowego można je określić jako selektywną kontynuację. Uwaga badaczy reprezentujących podejście sytuacyjne przeniosła się z problemów tradycyjnie podejmowanych w analizie systemowej takich jak: utrzymanie wewnętrznej równowagi, integracja, adaptacja, cele i strategie organizacji, na mechanizmy środowiskowej selekcji organizacji. Miejsce adaptacji organizacji do otoczenia zajęły mechanizmy selekcji. Na teoretycznych podstawach ujęcia systemowego i sytuacyjnego najlepiej opisanych przez J.D. Thompsona [7] oraz P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a [4] rozwinęły się liczne badania empiryczne, z których dwie grupy badaczy – grupa astońska i populacja ekologów – uzyskały największy rozgłos.

Grupa astońska²⁾ zajmuje mniej radykalne stanowisko w kwestii środowiskowej determinacji organizacji niż grupa ekologów. Według logiki badaczy astońskich zewnętrzne naciski generują odpowiednie wewnętrzne odpowiedzi organizacji, konieczne do zapewnienia skuteczności i efektywności jako warunków przeżycia organizacji. Dzięki podstawom i zachowaniom uczestników organizacji, włącznie z menedżmentem, organizacje mogą adaptować się w szczególny sposób pod względem strukturalnym i funkcjonalnym do nacisków środowiskowych. Badacze astońscy przyjmują więc odmienny pogląd na źródło racjonalności działań uczestników organizacji niż klasycy. Na przykład M. Weber uważał, że racjonalność organizacji wynika z zasad jej budowy i działania [6, s. 90]. Natomiast badacze astońscy widzą źródło racjonalności w okolicznościach środowiskowych, czyli że o celach i sposobach działania organizacji decyduje jej otoczenie, a nie z góry ustalone formalne zasady budowy i działania organizacji.

Jeszcze bardziej radykalne stanowisko w kwestii środowiskowej determinacji organizacji zajmują badacze zwani **populacją ekologów**³⁾. Oni skoncentrowali się na procesach środowiskowej selekcji, a nie na procedurach strukturalno-funkcjonalnej adaptacji organizacji do otoczenia. Przedmiotem ich analizy nie są pojedyncze organizacje i ich związek z otoczeniem, lecz populacje organizacji, wyodrębnione na przykład lokalnie lub branżowo, które stanowią tak zwane nisze ekologiczne (*environmental niches*), wewnątrz których dokonuje się selekcja organizacji. Organizacje najbardziej funkcjonalne przetrwają. Oni odrzucają systemową analizę organizacyjnego przystosowania, tak wyraźną w ujęciu systemowym, i zajmują się procesami selekcji, która zachodzi na poziomie makrośrodowiskowym.

Obie grupy badaczy – astońska i ekologów – definiują organizację jako system otwarty, jednostronnie determinowany przez otoczenie i ignorują wysiłki ludzi znajdujących się wewnątrz organizacji. Makrośrodowiskowy i makroorganizacyjny punkt widzenia pomniejsza znaczenie człowieka jako pojedynczego aktora. M.T. Hannan i J.H. Freeman piszą: „Oczywiście działania jednostki są znaczące dla organizacji, ale one mogą mieć większe znaczenie tylko dla komórki, w której jednostka pracuje, a nie w organizacji jako całości. A te z kolei znaczą więcej dla całej organizacji niż dla całej populacji organizacji. Z perspektywy wyjaśnienia zmienności w świecie organizacji motywacje i preferencje poszczególnych aktorów nie znaczą dużo” [2, s. 60].

Jak widać, ujęcie sytuacyjne posługuje się terminologią i metodami badań systemowych, ale selektywnie – koncentrując się głównie na mechanizmach środowiskowej i sytuacyjnej determinacji i selekcji organizacji. M.J. Reed pisze: „Zarówno Thompson jak i Lawrence i Lorsch rozwinęli swoją analizę w koncepcji systemów otwartych, która definiuje organizację jako strukturę niedeterministyczną, współzależną z otoczeniem i stykającą się z niepewnością ekonomiczną, informacyjną, technologiczną i społeczną. Oni utrzymują pierwotną logikę podejścia systemowego w traktowaniu organizacji jako społecznej jednostki reaktywnej lub adaptacyjnej, która jest determinowana w szerokim zakresie przez charakter środowiska, w którym ona funkcjonuje. Oni kontynuują też tradycję analityczną, która postrzega organizację, jako pozostającą w dużym stopniu, jeśli nie całkowicie, więzieniem otoczenia, w które jest wbudowana. W tym ujęciu nacisk jest położony na reaktywną odpowiedź, jaką menedżerowie i ich personel udzielają w spełnianych zadaniach lub w budowanych strukturach organizacji zamiast kontrolowania otoczenia. To podejście traktuje organizację jako ofiarę jej otoczenia, a nie jako kreatora zadań i manipulatora swoją sytuacją i otoczeniem” [5, s. 83].

Tak więc w ujęciu sytuacyjnym już nie tylko człowiek jest więzieniem organizacji (jak w ujęciu

systemowym), ale także organizacja jest więzieniem swego otoczenia. Takie postrzeganie człowieka i organizacji musiało spowodować reakcję badaczy, zrywającą z ujęciem systemowym i sytuacyjnym. Ukształtowały się inne alternatywne teorie organizacji, z których największe znaczenie uzyskały podjęcia: interakcyjne i kulturowe.

W ujęciu interakcyjnym⁴⁾ odrzucono wizję człowieka i organizacji jako biernych przedmiotów sterowanych zewnątrz. Człowiek jest postrzegany jako aktywny aktor, który w interakcji z innymi ludźmi tworzy porządek społeczny aktem swej woli. Podstawowym mechanizmem tworzenia porządku społecznego są negocjacje, w których najważniejsze jest rozumienie innych ludzi czyli komunikacja społeczna, struktury i procesy poznawcze uczestników organizacji, interakcje między nimi i wzajemne dopasowywanie się. Kluczowym pojęciem w ujęciu interakcyjnym (etnometodologicznym) jest „sens organizacji” (*sense of organization*), jakim posługują się członkowie organizacji. Organizacja w tym ujęciu nie jest ani sztywną strukturą formalną, z góry zadaną i istniejącą obiektywnie, czyli niezależnie od ludzi (jak w ujęciu klasycznym), ani nie jest systemem sterowanym potrzebami otoczenia (jak w ujęciu systemowym i sytuacyjnym), lecz jest porządkiem wynegocjowanym (*negotiated order*). Oznacza to, że struktura organizacji jest zmienna, krucha, tymczasowa, zależna od intencji uczestników organizacji, nie istniejąca obiektywnie, czyli niezależnie od ludzi, którzy ją ciągle tworzą i zmieniają. Otoczenie organizacji i inne „twarde” elementy sytuacji mają o tyle wpływ na porządek organizacji, o ile są rozpoznawane i uwzględniane (używane) przez aktorów podczas negocjacji. Struktura formalna organizacji i jej cele są zapisem uzgodnień wyrastających z procesów negocjacji między organizacyjnymi aktorami, a nie pochodną „obiektywnych” funkcji organizacji wobec jej otoczenia.

Z kolei w ujęciu kulturowym⁵⁾, nazywanym też symbolicznym, organizacja definiowana jest jako artefakt kulturowy, ukształtowany historycznie. Kultura organizacji określa znaczenie zachowań ludzi, przez co umożliwia komunikację społeczną. Symboliści kwestionują założenie o istnieniu obiektywnej organizacyjnej rzeczywistości i obiektywnych funkcjach organizacji. Odstaniają subiektywne i selektywne procesy, leżące u podstaw tego, co się aktualnie dzieje (*what is going on*). W ten sposób organizacyjni symboliści zaznaczają wpływ grupowych interesów i wartości oraz historii na działania organizacji, której przeszłość jest wpisywana w teraźniejszość. Dzięki swojej kulturze organizacja jest zdolna pomieścić w sobie konfliktowe wartości, percepcje i interesy uczestników organizacji oraz konfliktowe wpływy otoczenia na organizację, ponieważ każda kultura jest zdolna integrować konfliktowe wartości. Istnienie sprzecznych wartości i walka o nie między uczestnikami or-

ganizacji w obrębie kultury organizacyjnej powoduje, że organizacja formalna, dopóki nie zostanie zinstytucjonalizowana, to znaczy osadzona w kulturze, jest w ciągłym procesie zmian. Według M.I. Reeda oznacza to radykalne zerwanie z funkcjonalną (systemową) koncepcją kultury organizacyjnej, która kładzie nacisk na integracyjną i koordynacyjną rolę symboli [5, s. 169].

Wymienione kierunki badań nad organizacją ludzką pokazują, że prawdy o rzeczywistości społecznej, a w tym o organizacji ludzkiej, nie można zawrzeć w jednej choćby uniwersalnej nauce. O ile potrzeba syntezy gotowej już wiedzy w jednej uniwersalnej metateorii, jaką jest teoria systemów, nie budzi wątpliwości, to na etapie poszukiwania wiedzy, a więc definiowania i badania organizacji ludzkich pożądany jest pluralizm teoretyczny i metodologiczny.

Tadeusz Stalewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Patrz np. SZTOMPKA P., *Metoda funkcjonalna w socjologii i antropologii społecznej*, Wrocław-Kraków 1971; WIATR J.J., Robert K. Merton i socjologia funkcjonalna. Wstęp do wydania polskiego. [w:] MERTON R.K., *Teoria socjologiczna a struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- ²⁾ PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., McDONALD K.M., TURNER C., LUPTON T., *A Conceptual Scheme for Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 8(3) 1963 p. 289-315; • PUGH D.S., HICKSON D.J., *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Saxon House, Farnborough, 1976; • PUGH D.S., *The Aston Research Programme* in Bryman A. (ed) *Doing Research in Organization*, Routledge, London, 1988 pp. 123-35; • PUGH D.S., *Modern Organization Theory*, „Psychological Bulletin”, vol. 66(4) 1966 pp. 235-51; • PUGH D.S., PAYNE R.L. (eds), *Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III*, Saxon House, Farnborough 1978; • HININGS R., HICKSON D.J., PUGH D.S., *An Approach to the Study of Bureaucracy*, „Sociology”, vol. 1 1967 pp. 61-72; • PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., *Dimensions of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” vol. 13(1) 1968 pp. 65-105; • PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., *The Context of Organization Structures*, „Administrative Science Quarterly” vol. 14(1) 1969 pp. 91-114.
- ³⁾ HANNAN M.T., FREEMAN J.H., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge 1989; • MORGAN G., *Organizations in Society*, Macmillan London 1990; • ALDRICH H., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ 1979; • PFEFFER J., SALANCIK G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Approach*, Harper and Row New York 1978.
- ⁴⁾ AHRNE G., *Agency and Organization: Toward an Organizational Theory of Society*, Sage London 1990; • MCKINLAY J.B., (ed) *Processing People: Cases in Organizational Behaviour*, Holt Rinehart and Winston, New York 1975; • DAY R.A., DAY J.V., *A Review of the Current State of Negotiated Order Theory: An Appreciation and Critique*, „Sociological Quarterly”, vol. 18 1977 pp. 126-142; • HASSARD J., *Ethnomethodology and Organizational Research*, in HASSARD J., PYM D. (eds), *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge, London 1990.
- ⁵⁾ SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1985; • TURNER B., *Organizational Symbolism*, De Gruyter, Berlin 1989; • FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J., (eds), *Organizational Culture*, Sage, New York 1985.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAZEWCZ M., COLLEN A., *Podstawy metodologiczne systemów ludzkiej aktywności i informatyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- [2] HANNAN M.T., FREEMAN J.H., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge 1989.
- [3] LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge 1967.
- [4] MERTON R., *Teoria socjologiczna a struktura społeczna*, PWN Warszawa 1982.
- [5] REED M.I., *The Sociology of Organizations. Themes, Perspectives and Prospects*, Harvester Wheatsheaf, London 1992.
- [6] STALEWSKI T., ŁUCEWICZ J., *Socjologia organizacji. Zagadnienia wybrane*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.
- [7] THOMPSON J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.

Autor jest pracownikiem naukowym – stopień doktora – Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Eugeniusz Otoliński

Istota i kreowanie przedsiębiorczości

Istota i zakres pojęcia przedsiębiorczości

Jednym z najważniejszych atrybutów gospodarki rynkowej jest przedsiębiorczość. W klasycznym ujęciu J. Schumpetera [11] jest ona definiowana jako „nowa kombinacja” środków produkcji, umożliwiająca wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji. Kombinację tę implikuje i urzeczywistnia przedsiębiorca, którego immanentną cechą jest kreatywność nowych rozwiązań gospodarczych i instytucjonalnych, mających przynieść lepsze – od dotychczas osiąganych – efekty. Dlatego wytrawny znawca przedmiotu jakim jest P. Drucker [3] stwierdza, że przedsiębiorczość jest cechą danej osoby, ale nie osobowości. Zdaniem J. Rodkiewicza [10] przedsiębiorczość jest umiejętnością racjonalnego działania i osiągania wymiernego celu, którym w warunkach rynkowych jest zysk. W opinii J. Maciei [5] przedsiębiorczość jest „cudownym” sposobem tworzenia i budowania czegoś nowego, dzięki umiejętności wykorzystania pomysłów i zasobów niedostrzegalnych dla innych, dzięki przekształcaniu inicjatyw w realną, opłacalną działalność gospodarczą.

Rozmachu tworzenia nadaje podmiot gospodarujący – jest nim właściciel prywatnej jednostki produkcyjnej, handlowej lub usługowej, albo też sprawujący władzę w imieniu właściciela, np. Skarbu Państwa, względnie samorządu terytorialnego. Istnieć też mogą różne formy prawne jednostek gospodarczych, a więc spółki osobowe tworzone na podstawie przepisów kodeksu cywilnego i spółki kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne) tworzone na podstawie przepisów prawa handlowego.

By sprostać wymogom wdrażania pomysłów innowacyjnych, kierownictwo danej jednostki musi odznaczać się wieloma cechami charakteryzującymi twórczą pracę kierowniczą. Literatura przedmiotu [6] wyróżnia wiele takich cech – zarówno wrodzonych, jak też nabytych. Wśród tych pierwszych na czoło wysuwają się takie właściwości, jak bystrość umysłu, inteligencja, energia i wrodzone przywództwo, odwaga w podejmowaniu trudnych i ryzykownych decyzji. Wrodzoną cechą jest także intuicja, zdolność szybkiej oceny sytuacji i przewidywania przyszłych zdarzeń. W każdym rodzaju przedsiębiorczości cechy te mają ogromne znaczenie, warunkują w dużym stopniu sukces kierownika i jego zespołu pracowniczego. Cechy wrodzone mogą zostać wzmocnione przez naukę, mogą być wykształ-

cane u ludzi, którzy ich nie posiadają przez wyrobienie właściwych zasad, metod i technik działania. To właśnie przedmiot ogromnie dynamicznie rozwijającej się dziedziny wiedzy, jaką jest zarządzanie i kierowanie zespołami ludzkimi.

Zwykle podstawą sukcesu są kwalifikacje, gruntowna wiedza w przedmiocie obranego przedsięwzięcia, doskonała nieustannie i w różnych formach. Jeśli brak tego fundamentu, runąć może w grzyby optymistyczny zamysł powodzenia.

Przedsiębiorcom kierującym zespołami ludzkimi trzeba, zdaniem P. Druckera [4], stawiać dwa ważne wymagania: po pierwsze, wysokiej wydajności – nie trzeba im wybaczać wydajności przeciętnej, a tym bardziej nikłej. Po drugie, „prawości, jako tej jedynej kwalifikacji, którą trzeba do organizacji przynieść ze sobą, a nie nabywać dopiero w toku swej pracy”. Autor ten w aspekcie swego bogatego doświadczenia stwierdza, że pracownicy mogą swemu kierownikowi wiele wybaczyć, nawet niewystarczające kompetencje lub złe maniere, ale nie wybaczą, gdy ich przełożonemu nie staje prawości. „Prawość ma większe znaczenie, niż zmysł analityczny”.

Znamieniem gospodarki rynkowej jest konkurencja, będąca motorem społeczno-gospodarczego rozwoju, dostarczająca inspiracji twórczych. Jednakże współcześnie nieodzownym warunkiem powodzenia działań jest integracja podmiotów, zspalająca w sposób bardziej doskonały wysiłek cząstkowy i umożliwiająca współautorom osiągnięcie wyższych korzyści. Współdziałanie, niekiedy pomoc w trudnych sytuacjach, daje ogólnie biorąc lepsze wyniki od tzw. walki konkurencyjnej, w wyniku której eliminowani są z rynku z różnych przyczyn chwilowo nie mogący sprostać jego wymaganiom. Dawna bezwzględność konkurencyjna ustępuje coraz częściej współpracy budowanej na zasadach etyki zawodowej i humanitaryzmu.

Etykę zawodową wyznaczają zasady humanitaryzmu stosowane w sferze gospodarczej. Problem w tym, by partnerzy zaangażowani w przedsiębiorczość traktowali się uprzejmie, życzliwie i uczciwie. Jest to szeroki problem, z różnymi kulturowymi i religijnymi uwarunkowaniami, ale chodzi o to, by tzw. pogoń za zyskiem nie przekraczała norm uznanych za pożądane w stosunkach międzyludzkich. W tym celu sporządzane są różne kodeksy etyczne i raporty o ich przestrzeganiu, a także przez różne wpływowe instytucje, promowane są właściwe zasady i normy życia gospodarczego. Ich rangę eksponuje w dużym stopniu zauważalny w krajach rozwiniętych zwrot w hierarchii wartości w kierun-

ku potrzeb pozamaterialnych [7]. W każdym jednakże warunkach etyka danego przedsiębiorstwa bądź firmy silnie związana jest z potrzebą poszanowania prawa i z etyką osobistą przedsiębiorcy.

W ramach ogólnych zasad etyki zawodowej formuje się etyka poszczególnych branż, np. handlu (nie oszukiwać), przemysłu (wyroby tylko dobrej jakości). Specyficzne zasady etyczne od dawna wykształciły się w rolnictwie. Obejmują one m.in. potrzebę dobrej i terminowej pracy, stwarzającej optymalne warunki do rozwoju roślin oraz potrzebę przyjacielskiego wręcz traktowania zwierząt. Ostatnio silnie eksponowane jest uwzględnianie wymagań ekologicznych, nie tylko zresztą w odniesieniu do jednostek gospodarczych, działających w rolnictwie i w całej gospodarce żywnościowej. Jak pisze J. Penc [8] „*w niedalekiej przyszłości ochrona środowiska stanowić będzie jedno z najważniejszych zadań każdej firmy, przy czym będzie ona polegać nie tylko na wprowadzaniu na rynek ekologicznych wyrobów, ale także na budowaniu takich struktur i konstruowaniu takich mechanizmów, które zintegrują ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa*”.

Kreowanie przedsiębiorczości

Nieustanne poszukiwanie zmian pobudzane jest przez rynek i jego mechanizmy, regulujące wszelką działalność na rzecz zaspokajania potrzeb indywidualnych i społecznych. Zmiany są rezultatem działań aktywnych, odejścia od utrwalaonych przez tradycję wzorów zachowań, przymiotem jednostek o umysłach poszukiwawczych, efektem wdrażania nowych koncepcji i zasad funkcjonowania oraz rozwoju. Fundamentem wszelkich zmian są oczekiwania zwiększonych korzyści z racjonalizacji działań i z wyższej użyteczności produktów o lepszej jakości.

Zmiany są wynikiem innowacji, czyli nowych rozwiązań zmieniających dotychczasowy układ wszystkich czynników wytwórczych. Ich motorem jest właśnie czynnik kreatywności umysłu ludzkiego zestawiającego w nowych ilościowych i jakościowych proporcjach zasoby pracy i środków produkcji, łączonych w układ ekspansywny, o wyższych wydajnościach i efektywnościach. Jak zauważa P. Drucker [3] „*przedsiębiorstwo nie wprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i upada*”. Traci ono szanse w zdobyciu nowych rynków i w pozyskiwaniu nowych klientów, pomniejsza swe możliwości konkurencyjne.

Wstępnym, a jednocześnie ogromnie ważnym warunkiem kreowania przedsiębiorczości jest poznanie stanu danej jednostki, jej zorganizowania, funkcjonowania, osiąganych wyników, jej usytuowania na rynku. Rozpoznanie takie osiągane jest poprzez analizę ukazującą słabe i mocne strony danej jednostki gospodarczej oraz analizę szans i zagrożeń, jakie stwarza dla niej szeroko rozumiane otoczenie.

Trzeba jednak zaznaczyć, że jednostki gospodarcze działają w różnych warunkach. Mogą to być warunki:

- pewności, gdy dla stanów obecnych i przyszłych istnieje pełna informacja o danej organizacji i jej otoczeniu; ogólnie biorąc sytuacja taka w działalności gospodarczej ma miejsce tylko sporadycznie,
- niepewności, gdy brak jest danych o prawdopodobieństwie jakichś zjawisk, np. cykliczności lub sezonowości cen; jest to sytuacja dość często mająca miejsce w życiu gospodarczym, w tym w produkcji rolniczej, a jej układ, jeśli nie jest przewidywalny, może w istotny sposób zaważyć na wynikach przedsięwzięcia,
- ryzyka, gdy z pewnością nie można określić stanu przyszłego, gdy analizowany stan decyduwać może o różnicy między wygraną a przegraną. Różnica ta może być wymierna, albo tylko wyczuwalna przez przedsiębiorcę i przez niego szacowana. Przedsiębiorca jednakże nie może ryzyka unikać; by zwiększyć efekt zamierzeń, musi to ryzyko podejmować. Ryzykiem jest też niepodejmowanie ryzyka. Problemem jest jego wyważenie w dopuszczalnych granicach niewiedzy, gdy wynik można osiągnąć zdając się na rozsądek, co nie może mieć miejsca w celowej działalności gospodarczej.

Analiza i diagnoza stanu danej jednostki, warunków, w których ona działa, pozwala ustalić jej pozycję na rynku, jako punkt wyjścia do dalszej ekspansji. Zdaniem W. Adamczyka [1] jest ona osiągana przez zespół działań, składających się na przedsiębiorczość, która obejmuje:

- pomysł innowacyjny, który zwykle poprzedzany jest sumą przemyśleń, w wyniku percepcji spostrzeżeń i celowo nastawionych obserwacji, co do funkcjonowania danej organizacji i jej otoczenia;
- motywację, rozumianą tu jako dążenie do uzyskania korzyści z realizacji zamierzonej innowacji, a uruchamiającą działania prowadzące do osiągnięcia tych korzyści;
- środki realizacji, zależne od istoty innowacji (techniczna, organizacyjna), a obejmujące zasoby czynników wytwórczych w ich ilościowym i jakościowym wymiarze i usytuowane w otoczeniu ekonomicznym – ceny, kredyty, podatki;
- realizację, czyli urzeczywistnianie pomysłu w procesie produkcji, usługi, w wyniku której powstaje nowa, lepsza, bardziej konkurencyjna wartość użytkowa lub funkcjonalna (organizacja);
- efekt rynkowy, uzyskany ze sprzedaży wytworów innowacji, a który w oczekiwaniu przedsiębiorcy powinien oznaczać nadwyżkę wartości użytecznych nad kosztami.

Poszczególne elementy lub formy procesu przedsiębiorczości funkcjonują w otoczeniu makroekonomicznym i mikrośrodowiskowym. Cały zaś proces przebiegać może w opisanych powyżej warunkach, zwykle niepewności i ryzyka.

Zestaw działań podejmowanych w celu umocnienia się na rynku zależny jest od branży, przedsię-

biorczości i wielkości danej organizacji. W jednostkach małych łatwiej jest zastosować pomysł szczególnej jakości wyrobu – wg strategii niszy specjalistycznego rynku, zasadzającej się na wyjątkowo wysokich umiejętnościach fachowych przedsiębiorcy. W przedsiębiorstwach dużych, silnych ekonomicznie istnieją sprzyjające warunki do uzyskania rzeczywistej pozycji wiodącej na rynku – na podstawie strategii bycia najlepszym.

Problem, gdzie łatwiej inicjować i wdrażać innowacje i przedsiębiorczość – w dużych czy w małych jednostkach gospodarczych – zajmuje od dawna umysły ludzi nauki i praktyki. Został on w dużym stopniu naświatlony przez Schumachera, który twierdzi, że „nie duże, lecz małe jest piękne”. Świat jednakże zmierza do koncentracji, a jego prawdziwym bogactwem jest różnorodność. W tym kontekście godna przytoczenia jest opinia P. Druckera [3], że „nie wielkość stoi na przeszkodzie przedsiębiorczości i innowacji, ale prowadzone operacje”. Decydujące znaczenie mają operacje skuteczne, które mimo wszystko łatwiej jest przeprowadzać w przedsiębiorstwach dużych.

W strukturze gospodarki naszego kraju dominują przedsiębiorstwa duże. Ale obok nich w coraz większej liczbie i niejako spontanicznie powstają jednostki średnich i małych rozmiarów. Są one wspierane polityką gospodarczą państwa, albowiem komplementarnie pobudzają rozwój kraju [9]. Za firmę małą przyjmuje się zwykle taką, w której zatrudnienie nie przekracza 10 osób, a jej właściciel jest jednocześnie jej pracownikiem i najczęściej kierownikiem. Jednostki takie z natury rzeczy ukierunkowane są nie na masowego, a na indywidualnego klienta.

Mimo bardzo dobrej koniunktury gospodarczej w roku 1995 – jak podaje A. Bratkowski [2] – nastąpił w naszym kraju spadek liczby małych firm w sferze produkcji, transportu i budownictwa. Jest to wynik zarówno większej siły konkurencyjnej firm dużych, jak też wciąż jeszcze dużych utrudnień administracyjno-fiskalnych. Trzeba jednakże zaznaczyć, że specyfika produkcji rolniczej sprzyja niejako w sposób naturalny firmom małym.

Eugeniusz Otoliński

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK W., *Przedsiębiorczość, Próba definicji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/1995.
- [2] BRATKOWSKI A., *Małym coraz trudniej*, „Życie Gospodarcze”, nr 12/1996.
- [3] DRUCKER P., *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, PWE, Warszawa, 1992.
- [4] DRUCKER P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik i Nowości AE w Krakowie, 1994.
- [5] MACIEJA J., *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, nr 24/1990.
- [6] MANTEUFFEL R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym*, PWN, 1972.
- [7] MINUS P., *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1995.
- [8] PENC J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1995.
- [9] PIASECKI B., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w obecnej fazie transformacji gospodarczej* [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*, UMR, Toruń, 1993.
- [10] RODKIEWICZ J., *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość*, Roczniki AR w Poznaniu, Z. 10, 1987.
- [11] SCHUMPETER J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa, 1960.

Autor – profesor zwyczajny – jest kierownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa Akademii Rolniczej w Krakowie.

Klemens P. Białecki

Operacje handlu zagranicznego

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 1996

W warunkach transformacji systemowej handel zagraniczny staje się niezwykle istotnym elementem polskiej gospodarki. Obserwujemy stały wzrost liczby uczestników obrotu z zagranicą, a zatem zwiększa się również zainteresowanie organizacją i technikami handlu zagranicznego.

Podręcznik prof. Klemensa Białeckiego stanowi kompendium wiedzy z tego zakresu, umożliwiając Czytelnikowi zapoznanie się z warunkami przeprowadzania transakcji, sposobami ich zawierania oraz istotnymi dokumentami. Autor poświęca wiele miejsca zwyczajom i uzusom handlowym, a także kontraktom, uwzględniając stosowane formuły handlowe. Dla polskiego Czytelnika niezwykle przydatne jest przedstawienie nietypowych transakcji, m.in. barterowych, kompensacyjnych, leasingowych.

Wartość podręcznika podnoszą zamieszczone załączniki – wzory umów i podstawowych dokumentów transakcyjnych.

Książka przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych, a także pracowników firm uczestniczących w obrocie z zagranicą.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

Systemy nadzoru właścicielskiego w spółkach akcyjnych

Współcześnie istnieją dwa wzorcowe, a jednocześnie zasadniczo się różniące systemy nadzoru: system angloamerykański i system niemiecki, charakterystyczny dla większości krajów europejskich.

Istotne różnice wynikają z uwarunkowań historycznych, socjoekonomicznych, politycznych i kulturowych każdego państwa. Znaczenie ma również struktura własności, a mianowicie silne rozproszenie udziałów, typowe dla spółek amerykańskich i duża ich koncentracja w spółkach niemieckich. Dla spółek amerykańskich główny problem stanowi niewydajna kontrola, będąca konsekwencją rozproszenia kapitału. W spółkach modelu niemieckiego potężni akcjonariusze posiadają silną władzę, mogą więc przeforsować swoje projekty w spółkach¹⁾.

Wynika z tego, że tam gdzie koncepcja udziałów jest zasadą, rola kontroli działalności spółki jest całkiem inna niż tam, gdzie koncentracja jest wyjątkiem.

Struktura własności dotyczy nie tylko stopnia skoncentrowania udziałów, ale także tożsamości właścicieli. W wielu państwach duża część akcji spółek znajduje się w posiadaniu innych przedsiębiorstw. Udziały te mogą być hierarchiczne: spółka A posiada spółkę B, a ta z kolei spółkę C itd. – jak to bywa w Niemczech. Mogą one też przybierać formę wzajemnych udziałów – z firmą A posiadającą udziały firmy B i firmą B posiadającą udziały firmy A, co bywa częste w wielu państwach europejskich. We wszystkich przypadkach kontrolę nad przedsiębiorstwem sprawują głównie posiadacze wzajemnych udziałów, a zatem pozostaje ona wewnątrz systemu wzajemnych powiązań. W rezultacie system ten często zwany jest systemem kontroli od wewnątrz, w przeciwieństwie do systemu kontroli z zewnątrz, przy którym spółki są kontrolowane przez rynki finansowe.

Na prowadzenie nadzoru nad zarządzaniem spółkami ma również wpływ sposób, w jaki pojmowane są prawa i obowiązki właścicieli spółki, społeczne oczekiwania odnośnie ich działalności, a także nakładane na nie ograniczenia. Wszystkie te czynniki różnią się w zależności od państw i tłumaczą znaczne różnice w procesie nadzoru nad działalnością spółki.

Amerykański system prawa handlowego opiera się na odrębnych ustawach stanowych, dotyczących spółek kapitałowych, mających różne tytuły, np. General Corporation Law (Deleware), Corporations

Code (Kalifornia), Business Corporation Law (Nowy Jork). Na ustawy stanowe wpływ miała ustawa o korporacji w celu prowadzenia przedsiębiorstwa (Model Business Corporation Act), opracowana i przyjęta przez Amerykańską Izbę Adwokacką w latach 1946–50. Została ona później gruntownie zreformowana i ogłoszona w roku 1984 jako Revised Model Business Corporation Act²⁾.

W cytowanej publikacji pod red. Marka Hessla, w myśl prawa amerykańskiego, spółką ma kierować pojedyncza rada spółki³⁾. Prawo nie rozdziela funkcji wykonawczych i niewykonawczych, przy czym odpowiedzialnością za kierowanie przedsiębiorstwem obarcza zawsze całą radę. Stosunek w radzie liczby członków wykonawczych (zwanych wewnętrznymi) do niewykonawczych (zewnątrznych) zależy jedynie od uznania akcjonariuszy. Typowa amerykańska rada zdominowana jest przez członków zewnętrznych, których liczba dochodzi do 75%. W skład rady zawsze wchodzi naczelny dyrektor (CEO – *chief executive officer*), który najczęściej pełni funkcję prezesa rady.

„Konsekwentne – jeśli chodzi o nierozdzielanie funkcji wykonawczych od niewykonawczych – prawo nie wyznacza żadnej specyficznej roli członkom rady. Jako członkowie rady, wszyscy członkowie, zarówno wykonawczy, jak i niewykonawczy mają działać jako powiernicy spółki oraz jej akcjonariusze”⁴⁾. Zostają oni obdarzeni mandatem zaufania i muszą się z niego wywiązać. Mandat ten nakłada na nich odpowiedzialność większą niż ta, która powstaje w innych układach zależności.

Przypomina to sformułowanie art. 474 § 2 polskiego kodeksu handlowego, który stwierdza, że *„członek władz spółki oraz likwidator powinien przy wykonywaniu swoich obowiązków dokładać staranności sumiennego kupca i odpowiada wobec spółki za szkodę, spowodowaną brakiem takiej staranności”*. Jest to także odpowiedzialność rozszerzona w stosunku do zwykłej odpowiedzialności za podejmowane transakcje oraz decyzje gospodarcze, choć precyzyjne określenie *„staranności sumiennego kupca”* nie jest możliwe.

Członkowie rady są powiernikami akcjonariuszy, a zatem mają prawny obowiązek działania uczciwymi metodami, ze szczególną dbałością o interesy udziałowców.

Lojalność wobec korporacji i obowiązek przestrzegania uczciwych reguł gry obciąża członków rady

do dbałości o interes korporacji. W ocenie rady przez akcjonariuszy decydujący jest taki sposób postępowania, który unika podejmowania decyzji mających na celu uzyskanie osobistych korzyści, wynikających z uprzywilejowanej pozycji członków rady. Członek rady stojący przed taką pokusą powinien ujawnić to osobie podejmującej decyzję i dokonać samowylęczenia. Ocena rzetelności postępowania powinna być przy tym rzeczowa i bezstronna. Istnieje możliwość odpowiedzialności prawnej członków rady za czerpanie korzyści wynikających z naruszenia zasad powiernictwa.

Według opinii M. Hessla, amerykański system ochrony akcjonariuszy przed wykorzystaniem tajemnicy informacji, w celu uzyskania nieuzasadnionego zysku, jest skutecznie realizowany przez sądy i agendy administracyjne⁵. Nie obejmuje to, rzecz jasna, normalnego ryzyka przemysłowego lub handlowego, które wiąże się z podejmowaniem decyzji gospodarczych.

Prawo amerykańskie nie precyzuje wyraźnie funkcji przypisywanych radzie. Jest to decyzja wewnętrzna spółki. W praktyce zakres funkcji należących do kierowania spółką jest ustalany zwyczajowo.

Business Roundtable przedstawia następujący zakres odpowiedzialności rad spółek akcyjnych⁶:

- nadzorowanie procesu selekcji kierownictwa oraz utrzymanie jego ciągłości,
- nadzorowanie finansowej działalności spółki i alokowanie jej funduszy,
- nadzorowanie socjalnych zobowiązań spółki,
- zapewnienie wszelkim działaniom zgodności z prawem.

Mówiąc o nadzorze w amerykańskich spółkach, nie sposób pominąć inwestorów instytucjonalnych. Własność instytucjonalna akcji związana jest głównie z takimi instytucjami finansowymi, jak fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne, fundacje. Całkowity udział inwestorów instytucjonalnych na rynku akcji w USA wynosi blisko 60%, a ich udział w niektórych największych amerykańskich korporacjach jest znacznie większy⁷.

Wydaje się, że instytucjonalni inwestorzy powinni mieć – jako grupa – wystarczające bodźce i możliwości, by angażować się w aktywny nadzór nad działalnością spółki. Do niedawna byli oni jednak prawie tak pasywni, jak akcjonariusze indywidualni i unikali obowiązków wynikających z nadzoru, w tym także bezpośredniego udziału w radzie. W ostatnim okresie można jednak obserwować wzrost aktywności inwestorów instytucjonalnych, a zwłaszcza publicznych funduszy emerytalnych.

W niemieckim systemie nadzoru spółek akcyjnych istnienie wyraźnych odmienności od systemu amerykańskiego jest następstwem innego układu stosunków własnościowych wśród akcjonariuszy. Wysoki stopień koncentracji akcji niemieckich przedsiębiorstw i dominacja udziałów znajdujących się w posiadaniu innych spółek powodują, że niemieccy właściciele akcji mają silniejsze powiązania ze spółkami, w których są akcjonariuszami. Jest to

także silny motyw do podejmowania aktywnych działań w sferze nadzoru nad działalnością spółek.

Istnienie silnego nadzoru właścicielskiego wynika także w Niemczech z mniejszego niż w USA zasięgu rynków finansowych i możliwości kontroli przez te rynki. Głównym źródłem finansowania przedsiębiorstw niemieckich są kredyty bankowe, a nie emisja akcji. W publicznym obrocie występują akcje około 600 przedsiębiorstw, stanowiąc 20% takich firm w Wielkiej Brytanii i 10% w USA⁸. Porównanie struktury własności w korporacjach Niemiec i USA przedstawia rysunek 1⁹.

Tak struktura, jak i funkcjonowanie niemieckich rad nadzorczych są całkowicie odmienne niż w USA. W skład rad niemieckich wchodzi przedstawiciele załogi, a także istnieje możliwość włączenia do rady, obok przedstawicieli akcjonariuszy i załogi, przedstawicieli banku, głównych dostawców lub odbiorców i instytucji publicznych. Jednak podstawową różnicą jest podział w systemie niemieckim na dwa ciała: zarząd, składający się z ludzi mających uprawnienia wykonawcze i radę nadzorczą, której zadaniem jest nadzorowanie funkcjonowania spółki, a w szczególności zarządu. Z istoty tych funkcji wynika niemożność jednoczesnego zajmowania stanowisk w zarządzie i radzie nadzorczej, co jest możliwe w spółce amerykańskiej. Zarząd przygotowuje i podejmuje decyzje w spółce, mając wszechstronne upoważnienia wykonawcze, natomiast rada nadzorcza nie ingeruje w bezpośrednie zarządzanie, lecz ocenia i kontroluje działania zarządu. Charakterystyczne jest w systemie niemieckim niekrępowanie swobody i inicjatywy zarządu przez radę nadzorczą, czyli radę nadzorczą, ponosząc również odpowiedzialność za stan spraw spółki, działa głównie poprzez mianowanie członków zarządu oraz ich zmianę w trakcie kadencji, a także zatwierdzanie rocznego bilansu, sprawozdania i decyzji o podziale zysku. Jeśli spółka dobrze prosperuje, to nie ma potrzeby zbyt częstych zebrań rady, wystarczy nie częściej niż raz w kwartale. Dopiero pojawienie się zagrożeń rynkowych lub finansowych powoduje konieczność aktywności rady; żąda wówczas pogłębionych informacji od zarządu, zleca ekspertyzę zewnętrzną, zawiesza bądź zmienia członka zarządu.

Kadencja członków rady wynosi 4 lata, ale istnieje możliwość ich odwołania w trakcie kadencji. Struktura rady jest określona w ustawie i zależy od rozmiarów przedsiębiorstwa. Spółki zatrudniające powyżej 500 pracowników muszą mieć w radzie przedstawicieli pracowników. Reprezentacja pracowników zależy od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju jego działalności¹⁰. Uprzywilejowane są: przemysł stalowy i węglowy, gdzie akcjonariusze i pracownicy wyznaczają tę samą liczbę członków rady, podobnie w spółkach zatrudniających więcej niż 2 tys. pracowników. Prezes wybierany jest przez akcjonariuszy. Na ogół akcjonariusze dysponują 30% miejsc w radzie, pracownicy 50%, a inne grupy 20%. Nie dostrzega się niebezpieczeństwa dominacji interesów pracowniczych w spółce.

Podstawą prawną określającą skład i zasady działania rad nadzorczych spółek akcyjnych jest ustawa o spółkach akcyjnych (Aktiengesetz) z 6 września 1965 roku oraz ustawa o współdecydowaniu pracowników z 4 maja 1976 roku (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer – tzw. Mitbestimmungsgesetz).

W charakterze ustaw specjalnych do tej ustawy występują: ustawa o współdecydowaniu pracowników w radach nadzorczych i zarządach przedsiębiorstw górniczych i przedsiębiorstw przemysłu żelaza i stali z 21 maja 1951 roku (tzw. Montan – Mitbestimmungsgesetz). Sprawa reprezentacji pracowników, którzy nie korzystają z uprawnień do współdecydowania w radach nadzorczych przedsiębiorstw na podstawie wyżej wymienionych ustaw jest uregulowana w ustawie o ustroju przedsiębiorstwa z 1952 r. (Betriebsverfassungsgesetz) w ujęciu z 15 stycznia 1971 roku¹¹⁾.

Określone ustawowo zadania rad nadzorczych odnoszą się wyłącznie do nadzoru i kontroli. Według M. Hessla „w rzeczywistości prawdziwa rola rady nadzorczej nierzadko wykracza poza jej formalne zadania: często się podkreśla, że pomimo iż termin *«rada nadzorcza»* może być dosłownym przekładem słowa *Aufsichtsrat*, niemiecki termin bliższy jest pojęciu *«rady»* i *«doradztwa»* niż *«nadzoru»*. W tym rozumieniu w centrum uwagi rady nadzorczej leży nie tyle obserwowanie kierownictwa w celu wykrywania jego niedociągnięć, ile wysyłanie niezależnych sygnałów wczesnego ostrzegania, aby im zapobiec w zarodku»¹²⁾.

Przyjętą zasadą jest obowiązek reprezentacji interesów spółki, a nie interesów grup wybierających do rady. Formy dbałości o dobro firmy wynikają z profesjonalnego przygotowania osób pełniących funkcje w radach i mogących samodzielnie ocenić działania zarządu, jak również zagrożenia, bądź szanse stwarzane przez system finansowy, konkurencję lub tendencje na rynku produktów lub usług oferowanych przez spółkę. Szczególnie dotyczy to roli przedstawicieli banków w radach nadzorczych, którzy zgodnie z prawem niemieckim mogą funkcjonować w wielu radach (maksymalnie 10), mogąc w istotny sposób wpływać na ich działalność. W 1994 roku dwunastu członków zarządu Deutsche Bank zasiadało w 150 radach nadzorczych oraz 200 komitetach kierowniczych lub doradczych¹³⁾. Takie wielostronne uzależnienia i wynikająca z nich możliwość dostępu do wielu poufnych informacji o spółkach, powodować mogą konflikty interesów u członków zarządów banków, powołanych do wielu rad nadzorczych, między interesem banku jako kredytodawcy, akcjonariuszy, względnie depozytariuszy innych akcjonariuszy. Banki często spełniają w systemie niemieckim rolę pełnomocnika indywidualnych akcjonariuszy i stąd dysponują na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy ponad 4/5 głosów, posiadając tylko 5 do 25% akcji. Jednocześnie dziewięć największych banków posiadało w roku 1988 5,1% wszystkich miejsc w radach nadzorczych stu największych niemieckich spółek¹⁴⁾.

Porównania z systemem amerykańskim stały się powodem do krytyki roli banków w systemie niemieckim, która odnosi się głównie do nadzoru finansowego, nie uwzględniającego wszystkich aspektów gry rynkowej. Propozycje zmierzają do zwiększenia znaczenia kontroli zewnętrznej działalności spółek, która byłaby wolna od nieformalnych układów istniejących poza oficjalnymi procedurami nadzoru.

Japoński system zarządzania spółkami wywodzi się bezpośrednio z systemu amerykańskiego, ale w zarządach spółek brak jest przedstawicieli zewnętrznych, natomiast rada nadzorcza przypomina radę niemiecką, będącą organem reprezentacji grup interesów. System japoński wynika jednak z odmienności kulturowych i sposobu organizacji działalności przemysłowej, stanowiąc samodzielną i odrębną formę nadzoru. Japońskie zgrupowania przemysłowe – *kairitsu*, wiążą przemysł i banki w rozległe powiązania własnościowe.

W Szwecji istnieje pojedynczy organ nadzorczy, w którym jest reprezentowany dyrektor naczelny oraz przedstawiciele grup pracowniczych nie związanych z kierownictwem.

W Holandii rozdziela się radę i zarząd, ale w radzie nie ma zagwarantowanego udziału pracowników.

Rozwiązanie francuskie przewiduje dowolność struktury rad nadzorczych. Jeśli jest tylko jeden organ zarządzająco-nadzorczy, to rada w 2/3 musi składać się z członków zewnętrznych. Jeśli są dwa organy, to w skład rady nadzorczej wchodzi tylko członkowie zewnętrzni. W obu wariantach dyrektor naczelny (*President-Directeur-General*) ma prawie absolutną władzę nad radą i walnym zgromadzeniem akcjonariuszy¹⁵⁾.

Wielka Brytania posiada rozwiązania bliskie prawu amerykańskiemu. Reguluje je prawo kompanii (*Companies Acts*) z 1985 r., znowelizowane w r. 1989. Angielskie prawo nie zawiera przepisów, które gwarantują udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zarządzanie kompanią posiada strukturę jednoszczeblową. W kompanii publicznej musi być co najmniej dwóch dyrektorów (*officer*), a w kompanii prywatnej co najmniej jeden. Obok dyrektorów konieczna jest też funkcja sekretarza. Dyrektorzy mogą delegować swoje kompetencje komitetom dyrektorów lub na dyrektora zarządzającego (*managing director*). Dyrektorzy występują łącznie jako rada dyrektorów¹⁶⁾.

Odrębnego omówienia wymagają problemy harmonizacji systemów prawnych państw Unii Europejskiej w dziedzinie prawa tworzącego podstawy prowadzenia działalności gospodarczej. Rozwiązania proponowane przez Unię Europejską mogą mieć wpływ także na ukształtowanie się modelu rad nadzorczych w państwach UE, obecnie tak odmiennego w każdym z tych państw. Proces harmonizacji prawa spółek został rozpoczęty w 1968 r. poprzez przyjmowanie kolejnych dyrektyw. Proces ten nie został jeszcze zakończony. Problemy, które wiążą się z funkcjonowaniem organów zarządzających

i nadzorczych spółek, zostały ujęte w Pierwszej Dyrektywie Rady Wspólnot Europejskich, zmierzającej do zharmonizowania gwarancji, jakie są wymagane w państwach członkowskich od spółek w znaczeniu art. 58 ust. 2 Traktatu o Utworzeniu Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, dla ochrony interesów zarówno wspólników, jak i osób trzecich (nr 68/151) przyjętej 9 marca 1968 roku oraz w Dyrektywie drugiej Rady Wspólnot Europejskich zmierzających do zharmonizowania gwarancji, jakie są wymagane w państwach członkowskich od spółek, w znaczeniu art. 58 ust. 2 Traktatu, dla ochrony interesów zarówno wspólników, jak i osób trzecich w zakresie tworzenia spółki akcyjnej oraz utrzymania i zmian jej kapitału (nr 77/91) przyjętej 13 grudnia 1976 roku¹⁷⁾.

Pierwsza dyrektywa obejmuje wszystkie spółki kapitałowe, odnosi się między innymi do ogłaszania obowiązkowych danych o spółce. Przewiduje ona w art. 2 konieczność ogłaszania „dokumentów dotyczących powołania, zakończenia sprawowania funkcji oraz tożsamości osób, które w charakterze władz powołanych zgodnie z prawem albo członka takich władz:

- są upoważnieni do reprezentowania spółki wobec osób trzecich oraz wobec organów wymiaru sprawiedliwości,

- uczestniczą w administrowaniu, sprawowaniu nadzoru i kontroli nad spółką.

Ogłoszone dokumenty powinny precyzować, czy osoby, które są upoważnione do reprezentowania spółki, mogą to czynić samodzielnie, czy też powinny działać łącznie.”

W polskim prawie handlowym jest w pełni respektowany katalog danych podlegających ujawnieniu zgodnie z art. 2 dyrektywy I. Jednak polskie przepisy nie wymagają ogłaszania danych osób uczestniczących w nadzorze i kontroli spółki, zaś rejestr handlowy przestał prawidłowo pełnić swoją funkcję jako podstawowe źródło danych o spółkach¹⁸⁾. Obecnie obowiązująca regulacja prawna wymaga zatem dostosowania do prawa Unii Europejskiej. W listopadzie 1995 roku uchwalona została przez Sejm ustawa o wydawaniu Monitora Gospodarczego i Sądowego oraz ustawa o zmianie kodeksu handlowego.

Druga dyrektywa w art. 2 przewiduje, że „statut lub akt założycielski spółki powinien zawierać co najmniej następujące dane [...] w zakresie, w jakim nie są określone ustawą, zasady dotyczące liczby i sposobu powoływania członków organów uprawnionych do reprezentacji wobec osób trzecich, organu administrowania, zarządu, nadzoru lub kontroli spółki, jak również podziału kompetencji pomiędzy te organy.”

Wymogi zawarte w tej dyrektywie spełnione są w prawie polskim, gdyż objęte są wymogiem art. 309 kodeksu handlowego. Dyrektywa ta związana jest również z systemem ogłoszeń ustalonym w dyrektywie I. Przedmiotem ogłoszeń powinny być w szczególności minimalne dane zamieszczone w statucie.

W połowie lat 60. Komisja Europejska rozpoczęła prace nad statutem Europejskiej Spółki Akcyjnej

(Societas Europaea). Powstały trzy projekty z roku 1970, 1975 i 1989. Do dziś jednak statut ten nie został przyjęty. W projektach z lat 1970 i 1975 przyjęto organizację wewnętrzną spółki, w której występują walne zgromadzenia, rada nadzorcza i zarząd, a podział funkcji i odpowiedzialności między organami wzorowano na prawie niemieckim¹⁹⁾. W projekcie z roku 1970 rada nadzorcza składa się w 2/3 z członków wybranych przez walne zgromadzenie, a w 1/3 przez pracowników. Projekt z 1975 roku zakłada 1/3 rady wybraną przez walne zgromadzenie, 1/3 wybraną przez pracowników i 1/3 dokończoną przez wybranych członków rady.

Proponowane rozwiązania nie uzyskały akceptacji i prace zostały przerwane w 1982 roku. Komisja podjęła je w 1987 r. formułując w 1989 r. nową propozycję rozporządzenia rady dotyczącego statutu Europejskiej Spółki Akcyjnej, modyfikując ją w r. 1991. Ostatni projekt rezygnuje z utworzenia pierwotnie planowanego rejestru europejskiego (wykorzystane są rejestry państw siedziby głównego zarządu spółki), a wewnętrzne funkcjonowanie spółki europejskiej możliwe byłoby albo według systemu monistycznego (angloamerykańskiego), albo dualistycznego (niemieckiego). W zakresie uczestnictwa pracowników ustalono, że udział pracowników nie dotyczy zwykłego zarządzania, które leży w kompetencjach zarządu, ale związany jest z nadzorem i strategią rozwoju spółki. Przewidziane są trzy opcje do wyboru:

- udział pracowników w radzie nadzorczej w liczbie co najmniej 1/3, a maksymalnie 1/2 członków rady;
- udział w organie reprezentującym pracowników, ale usytuowanym poza organami samej spółki;
- udział opierający się na mechanizmie umów zbiorowych.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

PRZYPISY

¹⁾ M. HESSEL (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady, czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1995, s. 56.

²⁾ A. CAŁUS, *Przewodnik po źródłach i podstawowych instytucjach prawa prywatnego (handlowego) w systemach prawnych Europy Kontynentalnej, Wielkiej Brytanii i USA*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 56.

³⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 64.

⁴⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 64.

⁵⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 69.

⁶⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 66.

⁷⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 68.

⁸⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 74.

⁹⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 75.

¹⁰⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 79.

¹¹⁾ A. CAŁUS, *Przewodnik po źródłach i podstawowych instytucjach prawa prywatnego (handlowego) w systemach prawnych Europy Kontynentalnej, Wielkiej Brytanii i USA*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 236 i 241.

¹²⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 81.

¹³⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 81.

¹⁴⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 82.

¹⁵⁾ M. HESSEL, op. cit., s. 87.

¹⁶⁾ A. CAŁUS, *Przewodnik po źródłach...* op. cit., s. 295 i 314.

¹⁷⁾ M. SAFJAN (red.), *Prawo Wspólnot Europejskich a prawo polskie*. Oficyna Naukowa, Warszawa 1996, s. 16.

¹⁸⁾ Op. cit., s. 42.

¹⁹⁾ Op. cit., s. 247.

Autorzy – dr Jerzy Lech Czarnota jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Czeskiej, członkiem Prezydium Zarządu TNOiK, mgr Marcin Czarnota absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Stanisław Chęłpa

Charyzmatyczne przywództwo (I)

Jasna strona charyzmy

Charyzma ujmowana była niegdyś jako zjawisko wrodzone. Nie można było jej się zatem nauczyć. Charyzma – zdaniem M. Webera [22, s. 134] – to cecha osobowości, „która uchodzi za pozacodzienną, z której powodu ocenia się (...) osobowość jako obdarzoną mocami lub właściwościami nadnaturalnymi czy nadludzkimi, bądź co najmniej osobliwie pozacodziennymi”. Zbliżone sądy formułował także G. Le Bon [10]. Charyzma, nazywana przez niego osobistym prestiżem, miała być „tajemną siłą” [10, s. 132], „czarem prawdziwie magnetycznym” [10, s. 134] pozbawiającym krytycyzmu, wzbudzającym powszechną cześć i podziw. I dziś, wcale nie tak rzadko można spotkać, nie do końca może uświadamiane i werbalizowane, poglądy o talencie przywódczym, z którym przychodzi się na świat, i którego nie da się niestety wyuczyć.

Nie negując roli elementów wrodzonych dla powstania charyzmy (bazowych np. siły układu nerwowego, inteligencji, dążenia do mistrzostwa – bycia twórcą rzeczywistości czy do ustalenia hierarchii „stadnej”¹⁾) stwierdzić można, iż istnieją inne, równie ważne, jej uwarunkowania. Już Le Bon [10, s. 139] twierdził, iż obok elementów wrodzonych, „powodzenie stanowi źródło prestiżu (...), [bo] skoro opuści człowieka powodzenie, gaśnie też jego urok”. Wynika stąd, iż warunkiem posiadania przez przywódcę charyzmy jest jego działanie – zewnętrzny wyraz intrapersonalnej mocy, a więc skuteczność podejmowanych przez niego przedsięwzięć.

Charyzmę wobec tego można stracić. Nie wchodząc zbyt w szczegóły²⁾ stwierdzić można, iż sprzyjają temu doznawane porażki i popełniane przez przywódcę błędy. Nadwerężać charyzmę mogą: krytyka i powątpiewanie w nią – „kiedy prestiż stanie się przedmiotem dyskusji, traci swą moc” [10, s. 139]. Charyzmę utracić można również poprzez jej „ucodziennienie” [22, s. 146] – zrutynizowanie działań przywódcy i rozwój administracyjnego aparatu wprowadzającego jego wizję w życie, powodujący odgradzanie się przywódcy od zwolenników liczną rzeszą urzędników i sekretarek. Podobne efekty przynosi włączenie charyzmatycznego posłannictwa do tradycji firmy i wypromowanie sukcesorów charyzmatyka, którzy nawoływać mogą do innej niż pierwotna strategii rozwoju przedsiębiorstwa [1]. Dyfuzja charyzmy nastąpić może także wówczas, gdy nagle zmieniają się oczekiwania społec-

zości wobec przywódcy, mieniającego się dotąd charyzmatycznym [3].

Czy można stracić coś, co ma być przede wszystkim wrodzone, dane raz na zawsze? Muszą zatem istnieć pozawrodzone, nabywane w toku rozwoju osobniczego, osobowościowe uwarunkowania charyzmy.

Jakie cechy osobowości powinien mieć przywódca, chcący być charyzmatycznym? Należą do nich [7]:

- duża pewność siebie (wysoka i lekko zawyżona samoocena);
- nasilony motyw dominowania;
- wysoka motywacja wywierania wpływu na innych (zmieniania ich wartości i postaw);
- silne przekonanie o moralnej słuszności uznawanych wartości i podejmowanych działań.

Żeby osiągnąć charyzmę nie wystarczy jedynie legitymować się odpowiednimi cechami osobowości. „Mający sukcesy pasterz (...) – pisał W. Trotter [zob. 24, s. 566] – musi (...) w istocie pozostać **rozpoznawalny** jako jeden z trzody, niewątpliwie większy, głośniejszy, bardziej szorstki, a przede wszystkim z bardziej rozwiniętymi potrzebami i umiejętnościami ekspresji niż zwykła owca, lecz w gruncie rzeczy **muszą one mieć poczucie**, że jest on z tej samej gliny, co i one”.

Nie istnieje przywódca bez przewodzonych. To właśnie oni nadają charyzmę swojemu „pasterzowi”, dając mu zarazem kredyt zaufania, który może być albo rozszerzony, albo też wycofywany [6]. Atrybucja charyzmy jest zatem odpowiedzią podwładnych na osobę lidera [por. 3, 22].

Charyzmę należy wśród potencjalnych zwolenników zdobyć. Pomocne w uzyskaniu i utrzymaniu charyzmy są następujące zachowania przywódcy [por.: 1, 7, 18]:

- jasno wyrażane motywy przewodzenia;
- formułowanie wyraźnych wizji („zadań dalekich”), znacznie różniących się od status quo, jednakże możliwych do pomyślenia przez przewodzonych;
- kreowanie wizji dotyczących wartości ostatecznych – transsytuacyjnych np. godności, równości, zbawienia oraz transorganizacyjnych np. uczciwości, rozwoju profesjonalnego, wysokiej jakości pracy – i ważnych dla przewodzonych;
- demonstrowanie w postępowaniu uznawanych wartości;

● realizowanie głoszonych wartości z dużym zaangażowaniem i poświęceniem, z narażeniem osobistych interesów, w tym nawet zdrowia i życia;

● skuteczne realizowanie zaplanowanych przedsięwzięć;

● posiadanie umiejętności pozytywnego zwolenników – biegłości socjotechnicznej (wyznaczającej tzw. pragmatyczne marzycielstwo), w szczególności zaś umiejętności oratorskich. I tak, mówcy charyzmatyczni znacznie częściej niż inni odwołują się do [zob. 17]:

▲ wspólnej historii i jej powiązań z teraźniejszością,

▲ wspólnej tożsamości,

▲ wagi i skuteczności działań wspólnotowych,

▲ podobieństw z przewodzonymi i identyfikowania się z nimi,

▲ wartości i uzasadnień moralnych, mniej zaś do uzasadnień instrumentalnych i natychmiastowych oraz namacalnych korzyści;

● stawianie zwolennikom wysokich wymagań, z wyrażaniem przekonania, że potrafią im w sposób satysfakcjonujący sprostać.

Przywódca charyzmatyczny „zaraża” swych zwolenników przekonaniem o własnej sile i moralnej słuszności realizowanych wizji. Identyfikowanie się zwolenników z przywódcą umożliwia im „uczestniczenie w jego wielkości” [9, s. 492]. Łączące ich więzi tracą na formalności na rzecz silnych dodatnich emocji i uczuć. Dzięki temu wzrasta u zwolenników tolerancja na początkowe niepowodzenia przywódcy czy brak natychmiastowych i spektakularnych sukcesów podejmowanych przez niego działań.

Myśl teoretyczną winna weryfikować empiria, czyli naukowe badania oraz rzeczywistość objawiająca się, w tym przypadku, realnymi, składającymi się „z krwi i kości” postaciami charyzmatycznych przywódców.

Badań poszukujących wyróżników charyzmy wśród przywódców gospodarczych niestety nie ma zbyt wiele. Te, do których udało się dotrzeć, zdają się potwierdzać przedstawioną teorię [zob. tabela 1].

Innym sposobem weryfikowania teorii charyzmatycznego przywództwa jest analiza biografii wybitnych postaci, uznawanych powszechnie za charyzmatyków. Są nimi: indyjski mąż stanu – Mahatma Gandhi, amerykański generał – George Patton, cesarz Francuzów – Napoleon Bonaparte, amerykańscy przedsiębiorcy – Henry Ford i Robert Woodruff. Warto chyba bliżej przyjrzeć się niektórym spośród wymienionych postaci.

Tab. 1. Wyniki badań empirycznych – analiz czynnikowych – wyszczególniających nie skorelowane ze sobą klasy zachowań, typowe dla charyzmatycznych przywódców

ZACHOWANIA CHARYZMATYCZNEGO PRZYWÓDCY	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> ■ Formułowanie i artykułowanie wizji. ■ Uwrażliwienie na społeczne uwarunkowania podejmowanych przedsięwzięć. ■ Podejmowanie niekonwencjonalnych działań. ■ Ponoszenie ryzyka i naruszanie osobistych interesów. ■ Uwzględnianie w działaniu potrzeb i interesów potencjalnych zwolenników. ■ Dążenie do zmiany <i>status quo</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreowanie i artykułowanie wizji. ■ Modelowanie zachowań zmierzających do realizacji celów wspólnotowych, nawet kosztem osobistych interesów. ■ Promowanie kooperacji i podkreślanie współzależności realizowanych przedsięwzięć. ■ Stawianie zwolennikom wysokich oczekiwań i standardów wykonywania pracy. ■ Zindywidualizowane wspieranie początnych zwolenników. ■ Intelktualne stymulowanie zwolenników. ■ Odkładanie w czasie przynależnej gratyfikacji.

Opracowano na podstawie badań:

1 – Conger i Kanungo [2].

2 – Podsakoffa i współpracowników [15].

Kolejność umieszczonych w tabeli klas zachowań (czynników) odzwierciedla ich wagę w pozyskaniu charyzmy.

Napoleon Bonaparte był człowiekiem o dużych umiejętnościach socjotechnicznych. Świadczyć może o tym sposób prowadzenia rokowań pokojowych z dyplomata austriackim Ludwikiem von Cobenzla. Jest rok 1801. Miejsce akcji – miasteczko Luneville. Bonaparte osobiście planuje urządzenie pomieszczenia, w którym odbywać się będą negocjacje. Nakazuje, by w kącie pokoju ustawić dla niego mały stół z lampą i wygodnym fotelem. Wszystkie inne siedzenia umieszcza pod ścianą pomieszczenia – i to jak najdalej od jego osobistego biurka. Dopiero o dziewiątej wieczorem, w tak przygotowanym pokoju, przyjmuje von Cobenzla. „*Ciemność (...) – jak relacjonuje Talleyrand – [i] odległość, jaką trzeba było przebyć, by znaleźć się przy stole, za którym siedział ledwie widoczny Bonaparte; wynikające z tego pewne zakłopotanie; ruch Bonaparte, który wstał i zaraz usiadł; to że pan von Cobenzl musiał pozostać na stojąco – wszystko to od razu ustawiło każdego na swym miejscu*” [20, s. 175].

Napoleon dokonał dość przewrotnej manipulacji otoczeniem fizycznym, która miała zestresować i obniżyć wartość partnera negocjacji, w konsekwencji zaś wymusić ustępstwa w prowadzonych rokowaniach.

Innego rodzaju socjotechniki stosuje Napoleon wobec podległych mu żołnierzy, a więc ludzi, którzy powinni być gotowi walczyć, a gdy trzeba, nawet umierać za głoszone przez niego idee. „*Przemowy jego do żołnierzy – jak twierdzi Segur – były wesołe, częstokroć szorstkie i rubaszne (...). Przyjętym przez się zwyczajem, pieszko obchodzi szeregi. Pamięta doskonale, kiedy i w jakich kampaniach brał udział*

każdy pułk. Interpeluje najstarszych żołnierzy, przypominając im ubiegłe lata (...) [19, s. 23].

Widać stąd, iż Napoleon starał się dostosowywać język przemowy do słuchaczy tak, by był przez nich jak najlepiej zrozumiany i jak najbardziej ekspresyjny. Zaryzykować można tezę, iż starał się mówić ich własnym, „żołnierskim językiem”. Starych wiarusów „wzruszał pamięcią” – podnosząc dzięki temu każdemu z nich samoocenę i przeświadczenie o osobistej wartości i użyteczności w realizowaniu głoszonych przez Napoleona idei.

„Napoleon zaś idzie dalej, nie pomijając nikogo, aż do najmłodszych rekrutów, którym szczególnie okazuje zainteresowanie; znane mu są najdrobniejsze ich potrzeby; wypytuje o wszystko: o żołądek i zwierchników, o pożywienie i ubranie, przegląda nawet zawartość ich tornistrów”.

Interesując się „małymi”, rzec by można, przyziemnymi potrzebami swych zwolenników, zmierzał Bonaparte do podniesienia indywidualnej wartości również i tych żołnierzy, którzy nie mieli jeszcze sposobności do okazania przywiązania do jego wizji.

Biegłość socjotechniczna charyzmatyka to zdecydowanie za mało, by „porwać” za sobą potencjalnych zwolenników. **Robert Woodruff**, prezes Coca-Coli w latach 1923–1955, sformułował i wyartykułował wizję działalności firmy, którą „zarażali” się pracownicy [13]. Najpierw, przed II wojną światową, postanowił, że każdy amerykański żołnierz będzie mógł, za jedyne pięć centów, ugasić pragnienie butelką coca-coli. Później nakreślił jeszcze bardziej ambitny cel: ludzie na całej kuli ziemskiej poznać winni smak coca-coli. Wizje te przyczyniły się do błyskotliwego rozwoju organizacji i jej ekspansji oraz do wypracowania swoistej kultury firmy i zintegrowania wokół niej ludzi różnych ras i narodowości – pracowników koncernu Coca-Cola.

Równie śmiało wizję lansował **Henry Ford** [12]. Już jako początkujący mechanik samochodowy marzył o skonstruowaniu samochodu dostępnego dla najszerzych warstw ludności i to na całym świecie. Urzeczywistnianie jego wizji rozpoczęło się w stanie Michigan, na peryferiach Detroit, gdzie poczęło rosnać, rządzące się własnymi prawami, imperium Forda: fabryka-państwo.

W firmie nie istniała wieloszczeblowa struktura hierarchiczna; całą wyższą kadrę kierowniczą stanowili, całkowicie podlegli Fordowi, zastępcy. Nie używano oficjalnych tytułów służbowych, sprzyjać one mogły bowiem – zdaniem H. Forda – kreowaniu sztucznych, formalnych jedynie, autorytetów. Wysoką wydajność pracowników zapewniać miała ścisła specjalizacja wykonywanej pracy. W jej wyniku długość taśm montażowych w fabrykach Forda, w latach dwudziestych naszego stulecia, wynosiła blisko 24 km. Dzięki temu daleko posuniętemu rozczłonkowaniu zadań pracy, tak często krytykowanemu, praca u Forda nie wymagała wielkich kwalifikacji i była łatwa do wyuczenia. To właśnie powodowało, iż dawała ona możliwość godnego zarob-

kowania i poczucie społecznej przydatności inwalidom wojennym, osobom niepełnosprawnym i licznym nie znającym angielskiego cudzoziemcom. Produkowane auta natomiast stały się w niedługim czasie dość łatwo dostępne dla klientów, którzy mogli je nabywać już za niecałą dwumiesięczną pensję. Ford konsekwentnie wprowadzał w życie zasadę: nowe ceny – to zawsze niższe ceny. Ponadto, przy zakładach produkcyjnych zakładał duże sklepy, w których pracujący u niego mogli zaopatrzyć się, w artykuły pierwszej potrzeby, po cenach hurtowych.

Odwołując się zapewne do Webera [22], K. Obłój [14] przywództwo charyzmatyczne nazwał przywództwem rewolucyjnym (czy też transformacyjnym) – najbardziej właściwym na czas radykalnych przemian organizacyjnych. Byłby więc charyzmatyk twórcą, kreatorem zmian i autorem rzeczywistości. Z drugiej zaś strony, to właśnie sytuacje kryzysowe sprzyjają ujawnianiu się charyzmy, tworząc na nią społeczny głód i zapotrzebowanie. Może więc bliższą prawdy będzie teza, że charyzmatyk to jedynie wytwór sytuacji?

Warto w tym miejscu odwołać się do słów N. Machiavellego [11, s. 50]. Przywódca „*nic więcej nie otrzymali od losu, jak tylko sposobność (...); i bez tej sposobności zanikłaby siła ich ducha, zaś bez tej siły sposobność poszłaby na marne*”. Charyzmatyczny przywódca twórczo wykorzystuje bieg zdarzeń, czasem wręcz go prowokuje, skupia wokół siebie innych, podobnie myślących i staje na ich czele³⁾. Zwolennikom zapewnia poznawcze poczucie uporządkowania wzburzonej rzeczywistości, wyznacza strategiczne cele działania, które moralnie uprawomocnia i których osiągnięcie gwarantuje swą dotychczasową skutecznością. A zatem, charyzmatyk przede wszystkim określa rzeczywistość, nadaje jej sens i znaczenie. Fakt ten zauważył, już dość dawno, W.H. Cowley (cyt. za: [6]), który zaproponował, aby pojęcie *leadership* zastąpić innym, bardziej oddającym istotę analizowanego procesu – *headship*, czyli ideowe czy też umysłowe przywództwo.

Charyzmę w przedsiębiorstwie warunkować mogą jej struktury organizacyjne [3]. W firmie o rozbudowanej strukturze hierarchicznej charyzmie sprzyjać będzie zajmowanie najwyższej usytuowanych pozycji, z którymi wiąże się scentralizowana, formalna władza. Dzięki fizycznemu dystansowi wobec potencjalnych zwolenników, „odsświętności” kontaktów z nimi i przejawianej przez nich tendencji do idealizowania osoby przywódcy, charyzmę łatwo zdobywa przede wszystkim *top management*.

Splaszczona struktura hierarchiczna umożliwia uzyskanie charyzmy przez mających duży zakres kompetencji decyzyjnych menedżerów liniowych – działających w bezpośredniej styczności z potencjalnymi zwolennikami. Liczą się wówczas, dające się wprost zaobserwować, świadczące o zawodowych i interpersonalnych kwalifikacjach zachowania kierujących.

Społeczne zapotrzebowanie na przywództwo charyzmatyczne, jak już wcześniej wspomniano, jest wyzwalane przez sytuacje trudne. Zaliczyć można do nich [1, 5, 8, 16]:

- kryzys ekonomiczny;
- chroniczne, strukturalne bezrobocie;
- dyfuzja podstawowych wartości;
- ścieranie się „starych” i „nowych” wartości;
- erozja uznawanych dotąd autorytetów;
- wchodzenie firmy na rynek, bądź groźba jej upadku;
- doświadczanie przez firmę regularnie powtarzających się turbulencji;
- istnienie w przedsiębiorstwie wyraźnych i ostrych hierarchicznych podziałów, dostarczających sztucznie różnicowanego prestiżu z zajmowania określonych stanowisk i wykonywanej pracy;
- opieranie podziału pracy na wąskiej, alienogenicznej specjalizacji;
- doświadczanie przez pracowników lęku, zagrożenia i niepewności.

Ponadto, ujawnianiu się charyzmy sprzyjają nuryty kulturowe (np. mesjanizm) i tradycje organizacyjne lub narodowe związane z przywództwem charyzmatycznym.

Charyzmatycznych przywódców obawiają się przede wszystkim zagorzali piewcy demokracji (również tej przemysłowej). Ostrzegają, że charyzma – według nich – łatwo się wyradza, prowadząc tym samym do niepożądanych, zgubnych skutków. Ciemną stroną charyzmy zajmę się w drugiej części niniejszego artykułu.

Prezentowany dwuczęściowy artykuł jest rozszerzoną wersją referatu wygłoszonego na konferencji „Zarządzanie personelem w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych”, zorganizowanej przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w czerwcu br.

Stanisław Chęłpa

PRZYPISY

- ¹⁾ Zainteresowanych rolą właściwości wrodzonych dla procesu przywództwa odesłać należy do ciekawych, acz ciągle wzbudzających kontrowersje, dziedzin nauki: humanologii [4] i socjologii [23].
- ²⁾ Problem ten zostanie dokładniej przedstawiony w drugiej części artykułu, w następnym numerze „PO”.
- ³⁾ Twórcza adaptacja do rzeczywistości zawodowej to również myśl przewodnia sytuacyjnych koncepcji kierowania. I tak np. w koncepcji F. Fiedlera wymaga się od przełożonego, by panował nad swoimi osobowościowymi preferencjami i dostosowywał styl kierowania do zaistniałej sytuacji, bądź też zmieniał tę sytuację tak, aby jak najlepiej pasowała do jego nawyków kierowania.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BASS B.M., *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, 1985.
- [2] CONGER J.A., KANUNGO R.N., *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and*

their measurement, „Journal of Organizational Behavior”, 15, 439–452, 1994.

[3] DI TOMASO N., *Webers social history and Etzionis structural theory of charisma in organizations: Implications for thinking about charismatic leadership*, „Leadership Quarterly”, 4, 257–275, 1993.

[4] EIBL-EIBESFELDT I., *Miłość i nienawiść*, PWN, Warszawa, 1987.

[5] GRAHAM H.T., BENNETT R., *Human resources management*, Pitman Pub., London, 1995.

[6] HOLLANDER E.P., *Leadership, followership, self and others*, „Leadership Quarterly”, 3, 43–54, 1992.

[7] HOUSE J.R., *A 1976 theory of charismatic leadership*, (w:) J.G. HUNT, L.L. LARSON (red.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1977.

[8] HOWELL J.M., AVOLIO B.J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*, „Journal of Applied Psychology”, 78, 891–902, 1993.

[9] KATZ D., KAHN R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa, 1979.

[10] LE BON G., *Psychologia tłumu*, PWN, Warszawa, 1986.

[11] MACHIAVELLI N., *Księżę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa, 1984.

[12] MARTYNIAK Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, 1989.

[13] MAXWELL J.C., *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, Wyd. Medium, Poznań, 1994.

[14] OBŁÓJ K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa, 1994.

[15] PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., MOORMAN R.H., FETTER R., *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors*, „Leadership Quarterly”, 1, 107–142, 1990.

[16] SASHKIN M., *The structure of charismatic leadership*, (w:) J.G. HUNT, L.L. LARSON (red.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1977.

[17] SHAMIR B., ARTHUR M.B., HOUSE R.J., *The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study and implications for research*, „Leadership Quarterly”, 5, 25–42, 1994.

[18] STEINMANN H., SCHREYOGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1992.

[19] SEGUR de F.P., *Pamiętniki adiutanta Napoleona*, Wyd. MON, Warszawa, 1982.

[20] TALLEYRAND de Ch., *Pamiętniki*, Wyd. Puls, London, 1994.

[21] TURNER S., *Charisma and obedience: A risk cognition approach*, „Leadership Quarterly”, 4, 235–256, 1993.

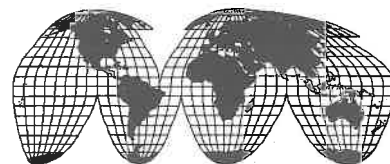
[22] WEBER M., *Szkice z socjologii religii*, KiW, Warszawa, 1984.

[23] WILSON E.O., *O naturze ludzkiej*, PIW, Warszawa, 1988.

[24] ZIMBARDO P.G., RUCH F.L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1994.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

PRZEGŁĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Dlaczego pracownicy są odporni na zmiany (II)

W każdej organizacji funkcjonują „osobiste układy” z zatrudnionymi. Wszelkie projekty zmian spalą na panewce, jeśli tego rodzaju układy nie zostaną zmodyfikowane.

Paul Strebel, *Why Do Employees Resist Change*, „Harvard Business Review”, May-June 1996

Paul Strebel jest profesorem i dyrektorem Programu Zmian dla Menedżerów w IMD, International Institute for Management Development w Lozannie, w Szwajcarii. Niniejszy artykuł jest oparty w części na jego książce, która ukaże się w 1997 roku, *New Personal Compacts: the missing link in Change Management* (Nowe układy osobowe: brakujące ogniwo w zarządzaniu zmianami), nakładem Harvard Business School Press. Materiał do eseju został zapożyczony w części z pracy Liisa Valikagans, analityka ekonomicznego w SRI Consulting z siedzibą w Menlo Park w stanie Kalifornia.

Zmiana układów osobistych

Rewizja osobistych układów następuje w **trzech etapach**. W pierwszym, zarządzający zwracają uwagę pracowników na potrzebę dokonania zmian oraz określają kontekst sytuacyjny, ukazujący

przyczynę konieczności wprowadzenia zmian. Po drugie, wdrażają proces, poprzez który pracownicy są w stanie redefiniować i „wejść” w nową sytuację i nowe układy. W końcu następuje zaangażowanie pracowników w zmiany już po określeniu i ustabilizowaniu się układów – zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Stosując systematycznie i po kolei te trzy etapy otrzymuje się niezbędne powiązanie pomiędzy planami organizacji a zaangażowaniem pracowników – skuteczność zarządzania zwiększa się w sposób znaczący.

Tak na przykład, aby wyprowadzić z kryzysu Philipsa, Jan Timmer musiał przeprowadzić najpierw firmę przez wszystkie trzy fazy wyżej opisanego procesu.

Terapia wstrząsowa w zakładach Philipsa

Mimo iż konkurencja wokół Philipsa zmieniała swoje oblicze, firma i jej pracownicy pozostali nadal nie zreformowani. Osobiste układy pracowników firmy faworyzowały zachowania, zmierzające do utrzymania *status quo* – opór wobec zmian był więc nierozłączną częścią zachowań. Aby osiągnąć pożądane skutki zmian,

Timmer musiał nie tylko przyciągnąć uwagę pracowników, musiał ich przekonać do zmiany osobistych układów – co okazało się o wiele poważniejszym wyzwaniem.

To, co uczynił Timmer, okazało się terapią wstrząsową. Wkrótce po uzyskaniu stanowiska CEO (dyrektora zarządzającego) w 1990 roku, zaprosił 100 menedżerów na naradę w centrum szkoleniowym Philipsa w De Ruwenberg. Tam, w kilku prostych słowach wyjaśnił sytuację firmy – przetrwanie Philipsa jest zagrożone. Aby wzmocnić wymowę swych słów, do prasy „przeciekła” informacja, iż Philips stoi w obliczu bankructwa. Od zebranej w De Ruwenberg grupy zależało istnienie firmy – do jej ratowania jednak wszyscy musieli dołożyć swoją cegiełkę. Operacja „Centurion” została rozpoczęta, a wraz z nią znane wszystkim dotychczasowe życie firmy.

Od początku Timmer nie ukrywał, iż warunki zmiany były twarde – ci, którym nie odpowiadały byli zachęceni do odejścia. Timmer w krótkim czasie uzyskiwał w firmie atmosferę, o jaką mu chodziło; ona właśnie pomogła skupić uwagę tych, którzy pozostali w firmie, na podstawowych problemach i celach operacji.

Rozbudowując nieco metaforę, można powiedzieć, iż Timmer zaproponował menedżerom nowe układy osobiste – na powtarzających się spotkaniach zaczęły one nabierać realnych kształtów.

Zwracając uwagę na polepszenie wydajności pracy, Timmer wezwał do 20-procentowej redukcji zatrudnienia. Podkreślał także, iż nowe inicjatywy muszą, pomimo cięć w kosztach, pochodzić od wewnątrz – z samej firmy. Spotkanie miało dać menedżerom ogólny wgląd w sytuację firmy, a także dać im czas na odpowiedź. Okazało się, iż jeszcze przed ukończeniem wstępnych spotkań wszyscy zarządzający zgodzili się ustnie na redukcję i kosztów, i zatrudnienia. Przy okazji kolejnych spotkań te ogólne warunki przybrały postać konkretnych porozumień pomiędzy Timmerem i pozostałymi menedżerami: podpisanych przez każdego z menedżerów na znak zaangażowania w program naprawczy firmy. Od tej chwili wydajność i indywidualne osiągnięcia miały decydować o indywidualnych nagrodach i rozwoju kariery – tak menedżerów, jak szeregowych pracowników.

Osobiste zaangażowanie, nowe porozumienia oraz standardy wydajności stworzyły w firmie Philips solidne podstawy dla nowych układów osobistych. Co więcej, powtarzające się spotkania w De Ruwenberg pozwoliły przełożyć okresowe raporty na wskazujące krok po kroku nowe bieżące cele, a także na przedyskutowanie długookresowych planów.

Timmer wiedział jednakże, iż nie osiągnie zamierzonych efektów zmian, jeśli utkną one na poziomie menedżerów – zdawał sobie sprawę, iż kluczowe dla efektywności zmian okaże się bezpośrednie dotarcie do szeregowych

pracowników firmy. Tak więc dyrektorzy firmy negocjowali kontrakty z dyrektorami departamentów, ci z kolei negocjowali z grupami produkcyjnymi i menedżerami krajowymi. Na organizowanych przez firmę warsztatach i szkoleniach wszystkie poziomy pracowników zostały objęte dyskusją na temat warunków i celów zmian. Timmer poprzez spotkania na wszystkich szczeblach odpowiadał na pytania o przyszłość pracowników i firmy. Jego podejście sprawiło, iż nikt w Philipsie nie poczuł się pozostawiony poza programem naprawczym – a poprzez to uzyskano bezpośrednie zaangażowanie w zmiany.

Do końca roku 1991 dokonano cięć w zatrudnieniu o 22%, tj. o około 68 000 ludzi! Ci, którzy nie spełniali warunków nowych układów, odeszli. Nawet na samym szczycie hierarchia oparta na tzw. starszeństwie przestała istnieć; zatrudnienie na całe życie w zamian za wypełnianie minimum stało się przeszłością. Gdy nikt z firmy nie posiadał odpowiednich kwalifikacji na wybranym stanowisku, Timmer zatrudniał osoby z zewnątrz. W rezultacie, w 1994 roku tylko 4 członków pierwotnego składu zarządu pozostało w firmie i tylko 5 z 14 było Holendrami. Ankietą z roku 1994 potwierdziła pozytywne nastawienie pracowników do zmian, a także zaistnienie nowej atmosfery w firmie – poczucie sukcesu dodawało sił. Lata 1993 i 1994 przyniosły znaczną poprawę warunków finansowych Philipsa – zyski wzrosły z 4,3% w roku 1990 do 6,2% w 1994, a cena akcji spółki wzrosła z 20,30 guldena do 51,40 guldena.

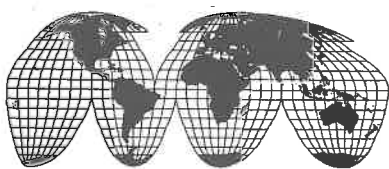
Oczywiście, nie każdy przypadek jest podobny do sytuacji zakładów Philips. Nie trzeba sięgać daleko, aby stosować zmiany układów osobistych. Kontrastowy przykład – japońskiej firmy medycznej – Eisai pokazuje, jak dalece zrozumienie istoty osobistych układów może stymulować pozytywne zmiany.

Stworzenie podstaw do zmian w Eisai

Mała „rodzinna” fabryka Eisai była jednym z pierwszych wytwórców witaminy E, utrzymującym silne zaangażowanie w badania nad naturalnymi farmaceutykami. Przez lata swej działalności rozszerzyła swoją ofertę na leki przeciwdziałające chorobom serca, neurologicznym itp.; do końca lat osiemdziesiątych tego rodzaju leki stanowiły 60% produkcji. Spółka powoli, lecz w sposób stały, notowała wzrost, aż w roku 1989 obrót sięgnął 197 miliardów, a zyski 13 miliardów jenów. Przed firmą pojawiły się jednak pierwsze znaki zbliżających się kłopotów. Eisai przeznaczała 13% obrotu na badania – w porównaniu z przeciętną 8,5% przeznaczanych na ten cel przez inne firmy – jednakże pomiędzy latami 1982 a 1991 tylko 12 z 295 wniosków patentowych, złożonych przez firmę, zostało rozpatrzonych pozytywnie przez odpowiednie władze. Mimo iż Eisai stała się szóstym co do wielkości producentem farmaceutyków w Japonii, na rynku międzynarodowym była płótką, szczególnie gdy zważyć, iż obroty na rynkach międzynarodowych rosły, a jednocześnie rynek japoński wykazywał zwolnienie popytu.

W 1988 roku Haruo Naito odziedziczył po swoim ojcu stanowisko dyrektora zarządzającego i prezesa zarządu. Upřednio pracował przez pięć lat w komisji rozwoju firmy. Mając niezbędne doświadczenie, doszedł do wniosku, iż w dalekiej perspektywie Eisai nie utrzyma się na rynku i zostanie zdominowana przez globalne korporacje farmaceutyczne. W braku jednak rzeczywistego i realnego kryzysu firmy, zmiana kierunku wymagała niezwykłych umiejętności i wiadomości.

Jak na rodzinną japońską firmę przystało – Eisai miała kilka nieformalnych zasad, dotyczących zatrudniania pracowników. 4000 pracowników firmy zagwarantowane miało dożywotnie za-



trudnienie; ich kariera oparta była na nieskomplikowanej zasadzie starszeństwa. Decyzje kierownictwo podejmowało kolektywnie, ponieważ w tradycji japońskiej porażka jednostki oznaczała utratę twarzy; zaś szeregowi pracownicy nie byli z kolei zachęcani do działań wykraczających poza ich zwykłe obowiązki. Ponieważ większość japońskich firm konkurencyjnych stosowała podobne metody, nie istniał nacisk zewnętrzny na modyfikację układów osobistych. Naito, aby przeprowadzić zmiany, mające w przyszłości dać Eisai siłę do walki z ponadnarodowymi molochami, musiał sam stworzyć konkurencyjne środowisko tak aby zachęcić pracowników do stworzenia nowej jakości, jednocześnie musiał to robić tak, by nie zniszczyć organizacji.

Kilka lat po tym, jak został dyrektorem zarządzającym, Naito sformułował radykalnie nową wizję Eisai, którą nazwał *Human Helath Care* (HHC). Polegała ona na rozszerzeniu działalności firmy, z produkcji leków pomagających na kilka rodzajów chorób, na działalność, mającą na celu stworzenie całościowego programu opieki zdrowotnej – szczególnie dotyczącego chorych osób w podeszłym wieku. Aby ten cel osiągnąć, firma musiała rozszerzyć swoją działalność na wiele nowych produktów i usług. To z kolei wymagało zaangażowania pracowników. Naito dał więc wyraźnie do zrozumienia, iż firma premiować będzie ludzi z inicjatywą i preferować innowacyjność, bardziej niż wiek.

W 1989 roku Naito ogłosił nową strategię i zainicjował program dla 103 menedżerów z inicjatywą, którzy mieli się stać kołem zamachowym zmian w Eisai. Szkolenia polegały na organizacji seminariów, dotyczących nowych trendów w opiece zdrowotnej i zmianach organizacyjnych w tej dziedzinie. Część szkoleń stanowiły zajęcia praktyczne, polegające na kilkudniowych wizytach pracowników zarówno w trady-

cyjnych, jak i niekonwencjonalnych zakładach opieki medycznej, w których to pracownicy wykonywali najprostsze zadania pielęgniarstwa. W końcu Naito przekształcił doświadczenia menedżerów w propozycje zmian w Eisai, z których każda, po zatwierdzeniu przez zarząd firmy, była przedstawiana poszczególnym menedżerom Eisai, w celu ich realizacji.

Tego rodzaju zmiany doprowadziły w Eisai do gruntownej zmiany układów osobistych. Podobnie jak w Philipsie, młodzi mieli szanse przełamać bariery hierarchii i wybić się ponad przeciętność. Do roku 1993 realizowano już 73 nowe projekty, takie jak np. specjalna linia telefoniczna dla pacjentów, korzystających z leków Eisai.

Doświadczenia Eisai, pierwotnie nie akceptowane przez tradycyjne środowisko japońskie, zaczęto jednak wkrótce stosować w innych firmach. Dlaczego? Do końca roku 1993 Eisai przesunęła się z szóstego na piąte miejsce na rynku narodowym. Dziś postrzegana jest jako lider w japońskim przemyśle farmaceutycznym.

Kultura i układy osobiste

Zakres, w jakim układy osobiste są spisane, a w jakim dorozumiane, zależy od kultury, a w wielu przypadkach także od kraju pochodzenia organizacji. Generalnie, im bardziej homogeniczna kultura, tym bardziej dorozumiany pozostaje wymiar formalny układów. To samo odnosi się do wymiarów: psychologicznego i socjologicznego – w homogenicznych środowiskach zarówno pracownicy, jak i pracodawcy mają podobne zapatrywania i oczekiwania. Tak na przykład w Japonii i Europie spory prawne ze stosunku pracy rozstrzygane są w dużej mierze na podstawie prawa cywilnego, ujętego w kodeksy. Tego rodzaju systemy oparte są na ge-

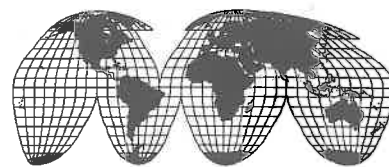
neralnych założeniach i wspólnych poglądach, wyrażonych przez system prawny danego kraju. W gruncie rzeczy zbyt dokładne redagowanie umowy o pracę poczytywane jest w Japonii jako afront – znak braku zrozumienia dla natury kraju.

Dla kontrastu, w takich krajach, jak Stany Zjednoczone, osobiste układy są regulowane przez poszczególne umowy o pracę. W miarę zaś wzrostu w postaci struktury międzynarodowej w korporacjach amerykańskich narasta dążenie do dopracowywania jawnych i wyraźnych dla wszystkich standardów, mających zapewnić obiektywizm w stosunkach pracodawca-pracownik.

Niezależnie jednak od kontekstu kulturowego, jeśli układ osobisty nie jest traktowany jako integralna część zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, można powiedzieć z dużą dozą prawdopodobieństwa, iż firma nie osiągnie zamierzonych celów. W ten czy inny sposób menedżerowie muszą zapanować nad procesem zmian i przełożyć zmiany na działania konkretnych osób.

Jan Timmer i Haruo Naito zmienili układy osobiste w swoich macierzystych firmach, używając różnych metod dla różnych celów. Każdy jednak odniósł sukces we wprowadzaniu zmian poprzez zredefiniowanie warunków układów i zdobycie w ten sposób zaangażowania pracowników. Bez tego rodzaju działań pracownicy pozostaną sceptyczni wobec wizji strategii firmy i nieufni wobec zarządu, i nawzajem, menedżerowie będą sfrustrowani brakiem efektów i symptomami oporu pracowników.

Opr. Marek Wojnar



Stanisław Rakowicz – prezes ZG TNOiK

Doświadczenia angielskie dla rozwoju zarządzania w Polsce

Od 8 do 17 lipca br. 11-osobowa grupa z TNOiK-u uczestniczyła w 10-dniowym seminarium w Anglii zapoznając się z problematyką zarządzania oraz z doświadczeniami organizacji podobnej do TNOiK, czyli Institute of Management. W skład grupy weszli: czterej członkowie prezydium ZG (prezes, dwóch wiceprezesów i prezes oddziału we Wrocławiu), czterej dyrektorzy biur oddziałów (Białystok, Lublin, Toruń, Wrocław) i trzej pracownicy biura Zarządu Głównego. Wyjazd został przygotowany i w całości sfinansowany przez British Council z Warszawy, w czym decydujące były – rola i zasługa dyr. Sławomira Karwowskiego. W historii TNOiK nieczęsto zdarzała się możliwość odbycia tak ciekawego pobytu studyjnego dla tak licznej grupy działaczy i pracowników naszego stowarzyszenia.

Wyjazd jest częścią szerszej polityki otwarcia naszego Towarzystwa na współpracę z organizacjami menedżerskimi w Europie. Staramy się wykorzystać naszą przynależność do CECIOS – Europejskiej Rady Zarządzania. Moje członkostwo i uczestnictwo w Komitecie Wykonawczym CECIOS pozwoliło na zorientowanie się, jakie są doświadczenia, charakter i działalność 22 organizacji skupionych w tej radzie. Wśród nich angielski Institute of Management odgrywa niewątpliwie wiodącą rolę. Po pierwsze, jest to największa organizacja menedżerska w Europie (liczy ok. 80 000 członków). Rangą Instytut jest równy powołanemu przed wojną przez Karola Adamieckiego Instytutowi Naukowej Organizacji. Po drugie, działalność Instytutu jest bardzo rozległa, wysoce skuteczna i wywiera ogromny wpływ na opinię publiczną oraz władze państwowe w Anglii. Po trzecie – Instytut odgrywa wiodącą rolę w wypracowywaniu europejskich standardów zarządzania. Ten aspekt ma dla nas duże znaczenie praktyczne w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Doświadczenia angielskie są dla Polski bardzo interesujące również z innego punktu widzenia. Prof. B. Gliński w 3. rozdziale książki *Zarządzanie strategiczne. Geneza. Rozwój. Priorytety*. (1996) zatytułowanym *Angielska skomplikowana droga do nowoczesnego zarządzania* opisuje opóźnienia i niechęć Anglików do wdrażania doświadczeń amerykańskich, japońskich i europejskich oraz radykalną zmianę dokonaną przez rząd M. Thatcher, który „podjął najdalej idące decyzje: wszystkie uczelnie państwowe świadczące na rzecz gospodarki i polityki zostały zobligowane do nauczania zarządzania, kosztem innych dyscyplin społecznych”.

Wzorowo przygotowane seminaria przez warszawski British Council oraz Institute of Management w Londynie (przy osobistym zaangażowaniu się dyrektora generalnego R. Jounga) objęły następującą tematykę:

■ Wypracowanie i wdrażanie nowej strategii Institute of Management na początku lat 90. i na przełomie XX/XXI w.

■ Funkcjonowanie wszystkich podstawowych rodzajów działalności Instytutu, np. kształcenie menedżerów, działalność wydawnicza, consulting, serwis usług dla człon-

ków Instytutu, wpływ na opinię publiczną oraz władze państwowe.

■ Wdrażanie procesów zmian strategicznych, w tym *reengineeringu*, *benchmarkingu* itp. na przykładzie przedsiębiorstw angielskich, praktyki Instytutu oraz możliwości wdrożenia tych procesów w TNOiK-u.

■ Funkcjonowanie angielskiego systemu kształcenia menedżerów i standaryzowania poziomu kwalifikacji w ramach tzw. NVQs (*National Vocational Qualifications*) – szczególnie poziom 3–5.

■ Zapoznanie się z wdrożeniem w praktyce wielu ww. elementów na przykładzie dużej ogólnoangielskiej firmy Anglian Water.

Przy tak obszernej tematyce i zajęciach trwających od rana do późnego wieczora lub nawet nocy nie sposób przekazać, choćby w skrócie, całości problematyki poruszanej w czasie szkolenia oraz możliwych do wykorzystania doświadczeń w Polsce. Ograniczę się zatem do kilku refleksji.

Institute of Management powstał z połączenia dwóch organizacji w 1993 r. Siła i wielka skuteczność działania Instytutu opiera się na dużej liczbie członków oraz profesjonalnej, etatowej kadrze pracowników. Jest kilka rodzajów członkostwa z gradacją od studentów do prezesów największych korporacji z bardzo zróżnicowaną składką i serwisem członkowskim, świadczonym przez centrum informacji menedżerskiej. Bardzo ważnym elementem polityki informacyjnej jest wydawany w ponad 80 000 nakładzie miesięcznik „Professional Manager” (format i objętość naszego „Przeglądu Organizacji”); miesięcznik informuje menedżera o wielu różnych praktycznych doświadczeniach w zarządzaniu na różnych szczeblach, o europejskich aspektach zarządzania, o działalności Instytutu oraz o książkach i szkoleniach. Każdy członek otrzymuje miesięcznik w ramach zapłaconej składki. Institute of Management utrzymuje się ze składek członkowskich oraz wpływów ze swojej działalności. Organy społeczne zbierają się rzadko (w zasadzie 9 razy w roku) i zatwierdzają tylko generalne, strategiczne kwestie, pozostawiając funkcjonowanie Instytutu nadzorowi dyrektora generalnego.

Ciekawa i godna zastosowania jest terytorialna struktura Institute of Management oraz pracowników etatowych. Instytut ze względów ekonomicznych (koszty plac oraz lokali) utrzymuje w Londynie tylko kilkupokojowe biuro (główne biuro znajduje się w Corby pod Londynem) i stamtąd kieruje działalnością 14 regionów i ponad 102 filii, które to organizują ponad 500 różnego rodzaju przedsięwzięć.

Godna szybkiego przeniesienia na polski grunt jest strategia wydawnicza Institute of Management. Jest ona prowadzona jednolicie dla całego kraju. Funkcjonują serie wydawnictw o różnym poziomie i zakresie tematycznym. Wszystkie wyróżniają się jednolitym dla każdej serii formatem, kolorem, znakiem graficznym Instytutu, konstrukcją tematyczną a w każdym egzemplarzu zamieszcza się

sformułowaną w kilku syntetycznych zdaniach misję i strategię Instytutu. Oddział TNOiK w Toruniu (wydawnictwo Domu Organizatora) przetłumaczył niektóre z wydawnictw i rozpocznie próbę ich publikacji w Polsce.

Na zakończenie pobytu podpisaliśmy uzgodniony protokół określający obszary możliwej współpracy. Priorytet nadałmy tematyce wypracowania i wdrożenia nowej strategii TNOiK na przełomie XX/XXI wieku. Wstępna wersja takiej strategii została przez grupę jedenastu uczestników opracowana 27 sierpnia br. i będzie sukcesywnie rozszerzana. 27 września na posiedzeniu Zarządu Głównego TNOiK chcemy powołać komisję programowo-statutową, która miałaby przygotować projekt strategii na 46. Zjazd TNOiK, który chcemy zwołać na 27 września 1997 roku. Institute of Management jest gotów pomagać nam dalej w naszej działalności. W listopadzie br. planowany jest przyjazd wykładowców z Instytutu i będziemy kon-

tynuować w Polsce seminarium nt. wypracowania strategii dla TNOiK oraz strategii rozwoju profesjonalnego zarządzania w Polsce. Przewidziane są takie wspólne przedsięwzięcia, jak np. szkolenie wykładowców organizowanych przez nas kursów i seminariów w zakresie nowoczesnej dydaktyki itp. Zrealizowanie ich zależeć będzie również od uzyskania dalszych środków finansowych od British Council w Warszawie, o co w tej chwili usilnie zabiegamy.

Tyle o niektórych aspektach możliwego wykorzystania angielskich doświadczeń służących profesjonalizacji zarządzania. Propagowanie i promowanie możliwie szybkiego przechodzenia od amatorskiego, intuicyjnego do profesjonalnego zarządzania w działalności gospodarczej, jak i szeroko rozumianej administracji publicznej chcemy uznać za podstawową misję TNOiK w Polsce na przełomie milenium.

Dnia 27 sierpnia 1996 r., w siedzibie biura ZG TNOiK, odbyło się posiedzenie Prezydium Zarządu Głównego TNOiK. Podjęto uchwałę o zwołaniu na dzień 27 września 1996 r. posiedzenia Zarządu Głównego Towarzystwa.

Wiodącym tematem wrześniowego posiedzenia będzie kampania sprawozdawczy-wyborcza przed 46. Zjazdem Krajowym TNOiK i wypracowanie wstępnych założeń strategii TNOiK-2000.



Na zaproszenie Bałtyckiej Fundacji Zarządzania (Baltic Management Fundation) w Wilnie, w dniach od 8 do 11 sierpnia 1996 roku przebywała na Litwie delegacja Zarządu Głównego TNOiK w składzie: dr Stanisław Rakowicz – prezes ZG TNOiK, mgr Włodzimierz Hausner – wiceprezes-sekretarz generalny TNOiK. Zaproszenie naszej delegacji było wynikiem nawiązanych kontaktów w ramach CECIOS. Należy przypomnieć, że w Międzynarodowej Konferencji TNOiK-CECIOS nt. „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej” w czerwcu 1995 roku w Warszawie, brała udział liczna grupa uczestników z Litwy.

Podjęcie ściślejszej współpracy z organizacją litewską stanowiło realizację uzgodnień przyjętych w czasie pobytu grupy roboczej TNOiK w Instytucie Zarządzania w Londynie, a dotyczących zamiaru utworzenia Europejskiego Instytutu Zarządzania.

W czasie pobytu delegacji TNOiK na Litwie zostały przeprowadzone spotkania i rozmowy z kierownictwem Bałtyckiej Fundacji Zarządzania – z dr. Sigitasem Rencysem i dr Basią Nikiforową, w siedzibie tej organizacji w Wilnie oraz z Zarządem firmy „Ogmios” i w Urzędzie Statystycznym Litwy.

Bałtycka Fundacja Zarządzania działa już szósty rok. Jej założycielami i fundatorami jest 15 osób prawnych (instytutów

naukowych, centrów i firm) z Litwy, Estonii, Łotwy oraz Polski i Stanów Zjednoczonych. Działalność fundacji (BMF) nastawiona jest głównie na szkolenie i badania oraz współpracę z MBA w przygotowaniu i zatrudnianiu na Litwie wolontariuszy z USA.

Fundacja systematycznie powiększa zakres działalności i poprawia jej efektywność. Siedziba fundacji mieści się w centrum Wilna (na Starym Mieście) w dawnym, wyremontowanym klasztorze o. Franciszkanów, gdzie utworzono Centrum Amerykańskie. Nasza delegacja zapoznała litewskich partnerów z zadaniami i celami TNOiK, strukturą organizacyjną Towarzystwa oraz dotychczasowym dorobkiem i zamierzeniami na przyszłość. Zaprezentowaliśmy ciekawe pozycje wydawnicze TNOiK, w szczególności te wydawane przez „Dom Organizatora” w Toruniu oraz „Przegląd Organizacji”. Nasze wydawnictwa spotkały się z dużym zainteresowaniem. Uzgodniliśmy, że w tej dziedzinie będziemy rozwijać współpracę, a TNOiK udzieli pomocy w dokonywaniu przekładów na język litewski, w pozyskiwaniu polskich autorów oraz wydawaniu katalogów i streszczeń. Podzieliliśmy się także z naszymi litewskimi przyjaciółmi doświadczeniami z pobytu grupy studyjnej TNOiK w Instytucie Zarządzania w Anglii, sfinansowanym przez British Council. Firma „Ogmios sistemas” powstała w wyniku prywatyzacji „kuponowej”. Jest bardzo prężną i szybko rozwija-

jącą się organizacją gospodarczą. Współpracuje z polskim „Optimusem”, będąc deale-rem sprzętu komputerowego na terenie Litwy.

W firmie „Ogmios” zatrudniani są m. in. wolontariusze z USA; ich praca jest efektywna i wysoko ceniona. Firma „Ogmios” pragnie szerzej rozwijać współpracę z podmiotami gospodarczymi z Polski – zadeklarowaliśmy pomoc w tym zakresie.

W Urzędzie Statystycznym zapoznaliśmy się z pracą bardzo ciekawie zorganizowanego Centrum Informacji, a także uzyskaliśmy obszerną informację o gospodarce litewskiej, jej problemach i perspektywach. Gospodarze umożliwili naszej delegacji zwiedzenie zabytków Wilna oraz dawnej stolicy – Trok. Pobyt na Litwie delegacji TNOiK potwierdził, że istnieją duże możliwości rozwoju naszej współpracy z Bałtycką Fundacją Zarządzania na zasadzie wzajemnych korzyści. Powinniśmy doprowadzić do ścisłej współpracy oddziałów TNOiK z terenu północno-wschodniego Polski (Olsztyn, Toruń, Białystok, Lublin) z fundacją. Litewscy partnerzy, podobnie jak TNOiK, zainteresowani są utworzeniem Europejskiego Instytutu Zarządzania. Tę inicjatywę będziemy wspólnie wspierać i realizować. Kolejne spotkanie zaplanowano na wiosnę 1997 roku w Polsce. Przewidujemy pobyt delegacji litewskiej m. in. w Toruniu i Olsztynie.

*Opracował Włodzimierz Hausner
wiceprezes-sekretarz generalny TNOiK*

W sierpniu zmarł
redaktor naczelny „Przeglądu Organizacji” w latach 1984–1991

JERZY DREWNOWSKI

dziennikarz, były redaktor naczelny „Przeglądu Technicznego”, dyplomata, działacz społeczny. W roku 1939 założyciel i przywódca Polskiej Akcji Niepodległościowej PLAN. Więzień łagrów stalinowskich – w 1989 roku wydał swoje wspomnienia pt. „Cynga”.