

- Dwie szkoły – Dariusz Teresiński 3

- Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem – Jan Jeżak 5
- Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne – Grażyna Osbert-Pociecha 9
- Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia – Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk 13
- Akcjonariusze spółek wobec wezwania do sprzedaży akcji – Bogdan Nogalski, Marek Szymański 17
- Zarządzanie ryzykiem w dużym projekcie – Andrzej Karbownik 21
- O teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej przez pryzmat MSP i firm zagranicznych – Zofia Patora-Wysocka 25
- Kierunki, sposoby i narzędzia walki z korupcją – Jerzy Matejuk 28
- Propozycja statystycznego algorytmu ustalania premii dla zarządu spółki – Waldemar Tarczyński, Katarzyna Wawrzyniak 31
- Wpływ wielkości sieci dystrybucji na przebieg procesów dyfuzji innowacji w banku komercyjnym – Joanna Wiśniewska 36

PŁACE

- Wynagradzanie bez dyskryminacji – Zofia Sekuła 40

KONFERENCJE 44

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Proces dostosowania menedżerów do nowego środowiska za granicą – „Journal of International Business Studies” – opr. Grażyna Aniszewska 45

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 9 (776) 2004

Rada Programowa:

prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbanczyk

Barbara Ołędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl

przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Czę-
stochowa – tel. 324-34-76, tel./fax
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów
Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż.
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.
258-16-06 dr inż. Krzysztof Pa-
łucha; Kraków – tel. 633-40-82,
dr Andrzej Jaki; Lublin – tel.
532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar;
Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław
Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Wi-
told Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398
dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń –
tel. 622-29-98 mgr Bronisław Sta-
wicki; Zielona Góra – tel. 327-00-99,
tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur
Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe
Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-
cania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na odwrocie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2004 r.:

– kwartalna – 54 zł,
– półroczna – 108 zł,
– całoroczna – 216 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

Prenumerata opłacana w złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku PEKAO SA IV O/Warszawa,

Nr 68124010531111000004430494

lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płaćcy z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-białe:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Dwie szkoły

Dariusz Teresiński

Trudno o większą satysfakcję, niż gdy kto spotka byłego ucznia swego, a ten jest człowiekiem zadowolonym z życia i mile wspomina dawnego belfra. Jak się to ma do przysłowia-przekleństwa „bodajbyś cudze dzieci uczył”? Wbrew pozorom sprzeczności, oba stwierdzenia są prawdziwe, ale opisują dwa różne zjawiska i dwie różne instytucje, dla niepoznaki opisywane tymi samymi słowami: edukacja i szkoła.

Szkoła jest instytucją usługową. Nie wchodząc w uczone definicje: do szkoły przychodzi ludzie (a nie surowce i półprodukty) i wychodzą ludzie (a nie towary). Przychoǳą ukształtowani przez rodzinę i rówieśników z podwórka oraz efekty własnych poszukiwań (sześciolatek jest osobą o sporej dozie indywidualizmu oraz intelektualnej niezależności – trzeba tylko chcieć go wysłuchać), a wychodzą jako pełnoprawni (pełnoletni) członkowie społeczeństwa. Szkoła (współ)tworzy obywatela, wyborcę, studenta, naukowca, podatnika, konsumenta, pracownika, artystę, przedsiębiorcę, męża i żonę, matkę i ojca – w sumie: człowieka. Powołana do tak szczytnych zadań powinna dysponować odpowiednimi kadrami oraz instrumentarium. Ale nie dysponuje. Instrumentarium: kreda, tablica, komputer, internet, sala gimnastyczna i laboratorium chemiczne – wszystkie te elementy mamy na poziomie adekwatnym do ogólnej sytuacji finansowej państwa i wiele się na to poradzić dziś nie da. Oczywiście nie ma porównania między najlepszymi szkołami w dużych miastach a najgorszymi na prowincji. Nie znaczy to zresztą, że na prowincji nie ma dobrych szkół, jednak podział na Polskę A i Polskę reszty alfabety akurat w zakresie wyposażenia placówek oświatowych jest wyjątkowo dobrze widoczny i wyjątkowo skutecznie sam siebie utrwała. Oczywiście można by (i należy) ten stan rzeczy poprawić, ale szkoła nie wyposażeniem technicznym stoi. Inaczej niż – niektóre przynajmniej – studia, ale i z uniwersytetów oraz politechnik płynie dziś lament o mistrza, w relacji z którym wykuwać by się miał uczeń, który kiedyś mistrza owego zastąpi, a może i prześcignie. Trudno studiować chemię bez laboratorium i astronomię bez obserwatorium, ale retorta i teleskop nie zastąpią wykładowcy i asystenta. Jakoś tak się składa, że słuchacze tajnych kompletów za okupacji nie sprawili nam wstydu po wojnie, w odróżnieniu od wielu absolwentów uczelni wyposażonych w najnowsze osiągnięcia radzieckiej techniki.

Kadry, durniu!

Czasy, kiedy zwracano w naszej części świata baczną i złowrogą uwagę na sprawy kadrowe, szczęśliwie należą już do przeszłości. Niemniej kadry nadal decydują o wszystkim – a na pewno prawie o wszystkim – w dziedzinie usług.

Chyba każdy spotkał w swoim życiu przynajmniej jednego dobrego nauczyciela. Czasami to była pani od plastyki, a czasem wuefista. Obie te profesje nie wymagają szczególnego wyposażenia technicznego. Rysować można kopiającym ołówkiem na papierze pakowym, a skakać – na

korytarzu jeden przez drugiego, jeśli nie ma sztalug i prasy do grafik, kozłów i sal gimnastycznych. Co różni nauczycieli dobrych od złych? Historyczkę, która pytając o trzeciorzędnych polityków Chjeno-Piasta dodawała cichutko „a imię tego gentlemana?”, od geograficy, która wprowadziła wymusiła znajomość położenia Wysp Zółwich, ale w tym celu stosowała bolszewicki terror – te dwie panie różniła klasa. Pierwsza miała klasę – i ma ją do dziś, ponieważ jej klasy się z nią spotykają na kawie i wspominają nie tylko czasy szkolne, ale i II Rzeczpospolitą. W przypadku drugiej ślepa nienawiść do wszystkiego, co nie jest pozbawione indywidualizmu, zaowocowała tym, że na wieść o możliwości jej pojawienia się na 25-lecie matury, poważnie rozważano odwołanie całej imprezy. Obie panie wykonały kawał solidnej roboty w dziedzinie wąsko pojmowanej edukacji, ale ich uczniowie, znający równie dobrze historię, jak i geografię, mieli do siebie szacunek, kiedy dostali dwóję z historii, a wstyd im było spojrzeć w lustro po geografii, na której wzorowo wymienili wszystkie państwa afrykańskie leżące na wskazanym południku. Bo albo sami zostali zgnojeni, albo nie zaprotektowali przeciwko gnojeniu innych. Gdzie był dyrektor, samorząd uczniowski, rodzice? Wszyscy żyli w PRL-u, ale to chyba wszystkiego nie tłumaczy. A już na pewno nie tłumaczy tego, co dziś dzieje się w szkole.

Kowalski, ty durniu, do tablicy!

Dlaczego nauczyciele nienawidzą uczniów? Przecież nie wszyscy! Nie wszyscy, ale dlaczego tak wielu ludzi tym różniących się od pedofila, że nie lubią dzieci, nadal bezkarnie wykonuje zawód o niepokojąco podobnej nazwie? Czy nie mogliby zostać klawiszami, albo pracować w rzeźni? Albo w biznesie lub polityce – byle nie w szkole. Nienawiść jest formą agresji, a ta wynika z frustracji. Nie każdy frustrat jest sadystą, ale żaden nigdy nie będzie dobrym nauczycielem, bo albo będzie niszczył uczniów, albo oni mu wejdą na głowę, jak w Toruniu. Dobry nauczyciel to taki, którego dzieci (młodzież, studenci) lubią. Lubią go jako człowieka. Dzięki temu – jakimś niepojętym sposobem – chca się uczyć geografii, chemii, fizyki, matmy. Tych samych przedmiotów, które stanowią zmorenę klas sąsiednich. Bo tam tych samych rzeczy uczą ludzie bez talentu i bez osobowości (choć może z większą wiedzą). Są tacy nauczyciele, do których przychodzi się po lekcjach, żeby dokończyć dyskusję, którą przerwał dzwonek. I są inni – wszyscy inni, a imię ich legion.

Od czego zacząć

HR jest dziedziną dość dobrze opisaną w teorii zarządzania. Wiadomo, co motywuje ludzi do dobrej pracy: możliwość osiągnięcia satysfakcji. Wiadomo też, że dysgrafik nie będzie korektorem tekstu. A zatem mamy do rozwiązania proste zadanie: dobrać ludzi o konstrukcji psychicznej odpowiadającej potrzebom zawodu i pozwolić im osiągać zadowolenie z tego, co robią. Dobór to zadanie dla dyrektora szkoły, którego w odpowiednie narzędzia headhunterskie (procedury, wiedzę i umiejętności) powinien wyposażyć resort edukacji. Dyrektorów szkół powoływać powinny ich organy założycielskie, czyli w praktyce samorząd (szkolnictwo prywatne to wciąż margines – ze wszystkimi tego konsekwencjami). Samorządowcy powinni więc także być wyposażeni w odpowiedni zestaw narzędzi.

Dyrektor jest menedżerem wyjątkowo trudnej w zarządzaniu firmy. Musi dobrać sobie zespół ludzi, o których ubiegają się wszystkie firmy na rynku: przebojowych,

kreatywnych, inteligentnych i wyłonić spośród nich podzbiór tych, którzy lubią pracę z innymi, młodymi ludźmi.

Motorniczy może nie znosić swojego tramwaju, ale jeśli tylko jego nienawiść nie wyraża się w czynnym sabotażu – tramwaj się od tego nie popsuje. A młody człowiek może nie wiedzieć, gdzie leży Czukotka, ale bez pudła wy czuje, kto go lubi, a kto nie lubi – i natychmiast odplaca pięknym za nadobne. U nielubianych nauczycieli człowiek gorzej się uczy, albo nie uczy wcale, albo – zmuszony do osiągania wyników – natychmiast po opuszczeniu szkoły wszystko zapomni. A gdyby nawet i nie zapomniał – czy cała szkoła nie mogłaby wyglądać tak, jak wyglądają lekcje z lubianym nauczycielem? Co by to szkodziło, żeby dzieci chciały się uczyć – może nie wszystkich, ale chociaż kilku przedmiotów – zamiast wiecznie wojować z całym światem o stopnie, uwagi w dzienniczku, reprimendy na przerwie, groźby wyrzucenia ze szkoły itd.

Znakomity historyk, dusza towarzystwa na studenckich wyjazdach naukowych, posiadacz doktoratu z pedagogiki może być złym nauczycielem – jeśli nie lubi pracować z młodzieżą. Dyrektor szkoły, zatrudniając nauczyciela, powinien się zatem kierować przede wszystkim predyspozycjami do zawodu, bo zarówno historii na poziomie 5 klasy szkoły podstawowej, jak i sztuczek stosowanych podczas lekcji, żeby zachęcić do nauki obiektywnie nudnych i niepotrzebnych rzeczy można się nauczyć/douczyć w pół roku, a „to coś” albo się ma, albo jest się tego pozbawionym. Ideałem byłoby mieć doktorantów pedagogiki, po asystenturze na historii i z osobowością Korczaka albo Kuronia. Ale jeśli nie ma zbyt wielu ideałów, to lepiej mniej nauczyć, ale i mniej obrzydzić naukę jako taką. Zwłaszcza w podstawówce. Potem tendencję tę można powoli odwracać, aż do zupełnego przeciwieństwa na płatnych studiach – kto chce chodzić na zarządzanie do sadysty, chama i prymitywa płacąc za to 5000 zł na kwartał, ma do tego niezbywalne prawo. W odróżnieniu od dorosłych ludzi, którzy przychodzą na studia po to, żeby zrealizować swoje pasje naukowe, a co najmniej przygotować się do dorosłego życia w świecie opartym na podziale pracy, uczeń jest usługobiorcą o wiele bardziej wymagającym. Ale jego wymagania mają charakter podświadomy. A szkoła, zamiast wykorzystywać naturalną ciekawość świata, zamienia młodych ludzi w neurasteników, alergicznie reagujących na zdanie dłuższe niż „Balcerowicz musi odejść”.

Wiadomo, o co chodzi

Żeby dobierać sobie kadry, trzeba mieć narzędzia. Dyrektor – wybierany przez nauczycieli w większości pozbawionych cech dobrego pedagoga – nie dokona żadnych zmian; prędzej jego zmieniają. A zatem pierwszą zmianą, jakiej należy dokonać w szkole, żeby mogła się ona zacząć zmieniać na lepsze, jest pełne funkcjonalne niezależnienie dyrektora od reszty ciała pedagogicznego. Najprościej można to osiągnąć powołując na dyrektorów osoby nie będące nauczycielami, tylko menedżerów oświaty.

Efekty przyjdą po latach – ale gdybyśmy zaczęli 15 lat temu, to dziś studenci III roku byłiby wychowankami szkoły jakościowo innej niż ta w PRL-u. Nie spowodowałyby to rajy na ziemi, ale nielamanie krzesel też go nie ewokuje w sposób automatyczny – a mimo to staramy się nie łamać krzesel. O ileż mniejszy byłby jednak elektorat partii uporczywie niszczących nasz piękny kraj – każdy może sobie sam pomarzyć.

Po drugie, chodzi o pieniądze. Osiągnięcie satysfakcji z tego co się robi w pracy (czyli w szkole), kiedy po powrocie do domu ogląda się coraz bardziej debetowy stan swo-

jego konta i żółknące lamperie w kuchni oraz kolejny raz odmawia własnemu dziecku wyjazdu na szkolną wycieczkę – wbrew pozorom jest możliwe. Ale nie jest trwałe. Zawsze na końcu dojdzie albo do ucieczki ze szkoły, albo uświadomienia sobie bezsensu takiego życia, w którym tryskając na lekcjach optymizmem i dobrym humorem – tak naprawdę oszukujemy siebie i swoich wychowanków. Ludzie, którym wynagrodzenie za dobrze wykonywaną pracę nie daje możliwości spełnienia się w życiu pozazawodowym, wychowają nam kolejne roczniki frustratów i nieudaczników. Człowiek nie osiągający sukcesów, jak Jonasz przynosi pecha współtowarzyszom podróży. Nauczyciel nie musi zarabiać tyle, ile prezes giełdowej spółki, ale na zdrowy rozum powinien zarabiać więcej niż wynosi średnia krajowa, bo jego wpływ na tę średnią jest ponadprzeciętny. Tylko kto to powie elektoratowi? Zwłaszcza dzisiejszym nauczycielom, którzy w sporej liczbie (choć na pewno nie w większości) powinni zostać jak najszybciej ze szkoły relegowani? Wiadomo, że zastosowanie mechanizmów racjonalnego powiązania płacy z wynikami pracy w cudowny sposób podnosi kwalifikacje, zaangażowanie oraz wyniki znacznej większości pracowników. W praktyce wszystkich – poza tymi, którzy nie nadają się do danego zawodu. Wiadomo też, że próba zastosowania takiego rozwiązania w polskiej oświacie wywoła awanturę polityczną, przy której protesty górników będą wspomniane z rozrzewnieniem. I wiadomo wreszcie, że Polska jest dziś najbiedniejszym krajem Europejskiej (licząc PKB na mieszkańca, ale pod względem płac też zmierzamy pionowo w dół stawki) i ma najmniej ludzi z wyższym wykształceniem (mimo pięciokrotnego zwiększenia liczby studentów), a i poziom przygotowania zawodowego absolwentów nie napawa optymizmem.

Kto za to zapłaci?

Za to, że nawet najlepsze szkoły w największych miastach nie mogą sobie pozwolić na to, żeby mieć s a m y c h d o b r y c h n a u c z y c i e l i. Za to, że na znacznych obszarach kraju szkoła jest równie szara i beznadziejna, jak reszta funkcjonujących tam instytucji. Za to, że coraz większa część dzisiejszych bezrobotnych to ofiary polskiego szkolnictwa – młodzi ludzie kompletnie nieprzygotowani do życia we współczesnym świecie. Za to, że nowa matura (po latach przygotowań) sprawdzić będzie skuteczność zgadywania, co miał na myśli autor „klucza”, nie sprawdzi zaś ani stanu wiedzy, ani sprawności myślenia, czy choćby skuteczności w zdobywaniu wiedzy. Za to, że w szkołach szerzą się kradzieże, chamstwo, narkomania i tumiwizm. Za to, że dzieci są masowo napadane i okradane w drodze do szkoły i do domu – przez inne dzieci, a nie przez uzbrojonych po zęby bandytów, którzy zresztą i gołą ręką mogliby zabić co drobniejszego policjanta czy strażnika miejskiego.

Za zwalczanie tych plag, niedostatków i niedoróbek ostatnich 15 lat oraz spuścizny lat poprzednich z chęcią zapłacą obywatele. Jak tylko przedstawi im się wiarygodny plan naprawy oświaty. W kwestii tej oczywiście reprezentowane są dwie szkoły: falenicka i otwocka. Jedna uznaje obiektywne konieczności oraz ograniczenia. Druga za obiektywną uważa potrzebę inwestowania we własnych obywateli, a nie w żelastwo, które po odmalowaniu i wykonaniu prowizorycznych remontów czym prędzej sprzedamy – po to, żeby mieć pieniądze na odmalowanie i remont kolejnych partii żelastwa.

Takie będą Rzeczypospolite, jaka za ich synów wychowanie zapłata.

Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem

Jan Jeżak

Wprowadzenie

We wszystkich społeczeństwach i systemach gospodarki rynkowej własność (prywatna bądź publiczna) była i jest motorem rozwoju gospodarczego oraz cywilizacyjnego. Teoria własności, najbardziej zaawansowana w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, ciągle dodaje nowe wątki w zakresie właściwego rozumienia poszczególnych praw i obowiązków właścicieli przedsiębiorstw oraz ich relacji z pozostałymi grupami interesariuszy.

Celem niniejszych rozważań jest przypomnienie, zdefiniowanie oraz przeanalizowanie znaczenia kategorii własności dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w szczególności dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Własność jako kategoria społeczna i ekonomiczna

Używając pojęcia „własność” (*ownership*) trzeba mieć na względzie co najmniej trzy następujące elementy:

- Pierwszy, to **prawo właściciela do używania posiadanej rzeczy w sposób zgodny ze swoim życzeniem** (rzecz jasna w ramach określonych przez prawo). Jeżeli jest to np. żywność, właściciel może ją skosztować sam lub sprzedać innym osobom. A jeżeli jest to ziemia, może ją zabudować lub posadzić na niej las.
- Drugi, to **prawo do określania zachowań innych osób w zakresie używania danej rzeczy**. W przypadku własności gruntu właściciel decyduje np. o tym, kto ma prawo wstępu na teren jego posiadłości.
- Wreszcie trzeci, to **prawo do przekazania swoich praw do danej rzeczy komukolwiek**, jeżeli właściciel tej rzeczy będzie miał taką wolę.

Z powyższego wynika, że pojęcie „własność” kryje w sobie różnego rodzaju prawa, w szczególności prawo do używania posiadanej rzeczy oraz prawo do transferu tego prawa na inne osoby.

W zależności od przedmiotu własności zarówno prawa właścicielskie, jak i wspomniane ograniczenia mogą być mniej lub bardziej skonkretyzowane. Właściciel gruntu na terenie rezydencjalnym nie może np. zabudować swej działki w taki sposób, który zasłoniłby dostęp do słońca jego sąsiadom (prawo budowla-

ne). Nie może również odprowadzać ścieków do pobliskiej rzeki lub jeziora (prawo o ochronie środowiska) itd.¹⁾ Zachodnia, a w szczególności europejska koncepcja własności obok fundamentalnego prawa jednostki do posiadania określonej rzeczy wiąże to posiadanie z takim użytkowaniem danej rzeczy, **które nie zagraża interesom społeczeństwa jako całości**. Jest to centralna zasada europejskiego myślenia o własności, znajdująca potwierdzenie w dokumentach konstytucyjnych Unii Europejskiej.

Można zatem przyjąć, że własność to określona **kombinacja praw i obowiązków** odnoszących się do posiadanej rzeczy, mniej lub bardziej zdefiniowanych w zależności od kraju (rodzaju obowiązującego systemu prawnego) oraz od przedmiotu własności.

W tradycyjnie pojmowanym procesie wymiany prawa własności wędrują wraz ze sprzedawanymi bądź kupowanymi dobrami i usługami. W momencie zawarcia transakcji dochodzi do wzajemnej wymiany praw własności pomiędzy stronami. Głębsza analiza tych procesów prowadzi do wniosku, że przedmiotem wymiany są w istocie nie tyle dobra jako takie, ile prawa własności do ich wyłącznego użytkowania i rozporządzania nimi. Jest to szczególnie wyraźne w przypadku obrotu wartościami niematerialnymi, jak np. akcje, obligacje, opcje w transakcjach typu *futures*, prawa autorskie, patenty czy prawo posługiwania się znakiem firmowym, gdzie transakcje kupna-sprzedaży sprowadzają się w zasadzie **do kupna-sprzedaży praw własności do tych dóbr**.

Nic więc dziwnego, że ekonomiści zwykle traktują prawa własności (ich rodzaj oraz związane z nimi ograniczenia) jako ważny czynnik determinujący wartość rynkową, czyli cenę danego dobra. Co więcej, kształt praw własności i stopień ich zdefiniowania decydują nie tylko o wartości posiadanego majątku, ale dają także właścicielowi poczucie pewności i bezpieczeństwa, że w danym czasie i zakresie będzie on mógł swobodnie korzystać z tych praw. Prawa własności są więc – jak słusznie zauważył T. Gruszecki – ważnym instrumentem przewidywania przyszłości, który pozwala poszczególnym podmiotom gospodarującym planować swoją działalność oraz zredukować niepewność co do przyszłości²⁾. Absolutnej pewności – rzecz jasna – nie dają, gdyż każde prawo może być naruszone przez działania bezprawne. W związku z tym wartość praw własności zależy także od ewentualnych kosztów ich obrony przed bezprawiem oraz kosztów ich egzekwowania.

Prawa własności nie były potrzebne – jak pisał H. Demsetz – w świecie Robinsona Crusoe. W normalnych warunkach są one jednak regulatorem zachowań społecznych³⁾. Pomagają formułować wzajemne oczekiwania w relacjach międzyludzkich. Oczekiwania te znajdują swoje odzwierciedlenie w tworzonych systemach prawnych oraz powszechnie akceptowanych zasadach moralnych i zwyczajach społecznych. Właściciel praw własności posiada zgodę innych ludzi na podejmowanie określonych działań, czyli na korzystanie ze swoich praw pod warunkiem, że to korzystanie nie jest sprzeczne z obowiązującym prawem oraz przyjętymi zwyczajami. Równocześnie właściciel praw własności oczekuje, że społeczeństwo uchroni go przed jakąkolwiek ingerencją w owe działania, jeżeli są one prowadzone zgodnie z prawem. Istnieje więc **ściśle związek pomiędzy teorią czy koncepcją praw własności a uwarunkowaniami prawnymi i społecznymi, w jakich teoria ta powstaje i funkcjonuje.**

Należy dodać, że w określonych sytuacjach prawa własności mogą oznaczać również prawo do działania na szkodę innych osób. Tak np. dopuszczalne jest działanie na szkodę konkurenta poprzez wytworzenie lepszego jakościowo produktu. Nie jest natomiast dopuszczalne sprzedawanie tego produktu po cenie niższej niż jego koszt wytworzenia lub – co gorsze – działanie mające na celu fizyczne unicestwienie konkurenta. Tak więc prawa własności oznaczają nie tylko prawo do korzyści, ale określają także sposób osiągania tych korzyści.

Powyższe wskazuje na bliski związek praw własności z ich efektami zewnętrznymi (*externalities*). Tę zewnętrzność należy rozumieć jako koszty i korzyści zewnętrzne towarzyszące realizowaniu własności – zarówno finansowe, jak i niefinansowe. Mogą to być skutki ekologiczne, ekonomiczne, społeczne oraz polityczne. Według teorii praw własności skutki te powinny być internalizowane poprzez takie zmiany w prawach własności, aby osoby odnoszące określone korzyści równocześnie ponosiły odpowiednią część kosztów uzyskania tych korzyści i aby brały to pod uwagę (uwzględniały w swoim rachunku) przy podejmowaniu analogicznych działań w przyszłości. Fakty zanieczyszczenia środowiska są np. – według tej teorii – skutkiem braku precyzyjnego zdefiniowania praw własności. Gdyby przedsiębiorca (co obecnie jest już normą) wnosił odpowiednie opłaty za zanieczyszczenie środowiska naturalnego i uwzględniał je w rachunku swoich kosztów, to w zależności od „dokuczliwości” tych opłat zanieczyszczenie byłoby stopniowo redukowane.

Prawa własności mają tę właśnie moc – dodaje wspomniany wyżej H. Demsetz – że mogą przyczynić się do internalizacji zewnętrznych efektów własności, np. poprzez rozwój nowych technologii, otwieranie nowych rynków i ogólnie nowych sposobów działania. Jest tylko jeden warunek – zyski z internalizacji muszą być większe, aniżeli jej koszty⁴⁾.

Sprawa nie jest jednak prosta, gdyż niektóre regulacje prawne, jak np. kontrola cen, ustalanie minimalnej płacy lub inne ograniczenia w tworzeniu zysku, mogą stać się w istocie restrykcjami nadmiernie ograniczającymi prawa właścicielskie. Odbierają bowiem

właścicielowi prawo do swobodnego kształtowania jego oferty dla klienta i równocześnie ograniczają jego prawo do maksymalizowania swojej użyteczności z posiadanej własności.

Własność jako kategoria psychologiczna

Nie ulega wątpliwości, że własność jest również zjawiskiem psychologicznym. Dostrzegają to zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania oraz eksperci z firm konsultingowych. J.L. Pierce, S.A. Rubinfeld i S. Morgan (1991)⁵⁾ wskazują, że własność, posiadanie czegoś może mieć pozytywny wpływ na postawę i zachowania ludzi. Z kolei P.E. Kubzansky oraz V.U. Druskat (1993)⁶⁾ dodają, że ten pozytywny wpływ własności może być czynnikiem integrującym relacje pracownicze z organizacją i w ten sposób zwiększać konkurencyjność danej organizacji.

Według Pierce’a, Kostovej oraz Dirksa własność w sensie psychologicznym to ludzkie korzenie (*roots*) oraz pierwszoplanowe szlaki (*the primary routes*), którymi podążają ludzie. Powołując się na literaturę filozoficzną oraz doświadczenia empiryczne i kliniczne autorzy ci stwierdzają, że posiadanie lub chęć posiadania **należy do natury człowieka**⁷⁾. Posiadanie pełni tak ważną rolę w identyfikacji człowieka, że staje się ono częścią jego tożsamości, przedłużeniem jego własnego *ego*. Znany filozof francuski Jean Paul Sartre w swych rozważaniach na temat rodzajów ludzkiej egzystencji wyróżnia między innymi postawę „Całość mojego posiadania odzwierciedla całość mojego bycia. [...] Jestem kimś, jeżeli posiadam. [...] To, co należy do mnie, jest częścią mnie („[...] *the totality of my possessions reflects the totality of my being* [...]). *I am what I have* [...]”. *What is mine is myself*)⁸⁾. Pojęcie „posiadam” w tej postawie nie odnosi się oczywiście tylko do własnego ciała i własnej psychiki, ale także do własnej żony, dzieci, własnej ziemi, domu, jachtu, rachunku bankowego itd.

Jakkolwiek generalnie własność kojarzy się z przedmiotami lub obiektami materialnymi, może się odnosić także do wartości niematerialnych, takich jak: pomysły, patenty oraz dzieła artystyczne i naukowe.

Jak już wspomnieliśmy, poczucie własności ma bardzo ważne skutki psychologiczne i behawioralne. I tak wzrost stanu posiadania rodzi efekty pozytywne – wzrost poczucia własnej wartości. Natomiast utrata lub zmniejszenie stanu posiadania wywołuje uczucie skurczenia się własnej osobowości, a niekiedy nawet częściowego przesunięcia się w kierunku „nicości”⁹⁾, jak twierdzi W. James.

Podsumowując, można stwierdzić, że:

- **własność i poczucie własności są częścią ludzkiej natury i ludzkiej egzystencji,**
- **posiadanie i chęć posiadania mogą dotyczyć zarówno przedmiotów materialnych, jak i niematerialnych,**
- **poczucie własności niesie ze sobą ważne skutki behawioralne, emocjonalne oraz psychologiczne.**

Literatura psychologiczna nie dostarcza wprawdzie jednoznacznej systematyki motywów własności, jej „korzeni”, ale wskazuje, że są to zarówno czynniki

genetyczne, jak i środowiskowe – wynikające z kontekstu społecznego¹⁰). Nie ulega wątpliwości, że posiadanie jest zjawiskiem silnie wpływającym na naszą świadomość, zwłaszcza samoświadomość oraz na naszą percepcję świata, w którym żyjemy.

Wpływ własności na praktykę zarządzania przedsiębiorstwem

Własność, jak stwierdziliśmy na początku tej części rozważań, wiąże się z określonymi prawami i jest definiowana na gruncie prawa i ekonomii jako „wiązka” praw. Przyjmujemy, że są to takie prawa, jak prawo do informacji, prawo głosu przy podejmowanych decyzjach, prawo do udziału w zyskach i inne. Obok praw występują również obowiązki i powinności, jak np. odpowiedzialność za kierunek rozwoju danej organizacji, za jej egzystencję, za ponoszone ryzyko, za osiągnięte rezultaty itd. Właściwie, jak słusznie zauważył C. Mackin, każdemu prawu własności można przypisać towarzyszącą mu odpowiedzialność jako jego „równoważnik” po stronie obowiązków właściciela¹¹). Psychologiczna teoria własności poświęca wiele miejsca tej kwestii, upatrując w tendencji do rozpraszania własności, do oferowania jej pracownikom, nie tylko możliwość obniżenia poziomu odpowiedzialności dotychczasowych właścicieli, lecz także **duży potencjał poprawy efektywności działania każdej organizacji**.

Jeżeli własność potraktujemy jako zjawisko psychologiczne, to – zdaniem psychologów – tworzy ona daleko lepsze perspektywy do poprawy efektywności wewnątrzorganizacyjnej, aniżeli własność rozumiana tradycyjnie jako zjawisko wyłącznie ekonomiczne. Szerokie badania empiryczne nad tak zwaną własnością pracowniczą pokazują, że pracownicy, którzy są współwłaścicielami danej organizacji, czują się w większym stopniu odpowiedzialni za jej egzystencję, za jej rezultaty, są bardziej lojalni wobec niej i bardziej gotowi do osobistych poświęceń w sytuacji pojawiających się zagrożeń zewnętrznych¹²). Współwłasność sprzyja także większej otwartości pracowników na konieczne zmiany w organizacji, na skłonność do pracy zespołowej i wzajemnej współpracy, np. pod postacią kół jakości, autonomicznych zespołów pracowniczych, grup zadaniowych itp.

Psychologiczna teoria własności nie pozostawia zatem wątpliwości, że słowo „moje” może mieć niebagatelne znaczenie dla organizacji, zwłaszcza organizacji typu gospodarczego, jakimi są przedsiębiorstwa. Dotychczasowi właściciele oraz menedżerowie muszą jednak przedtem odpowiedzieć sobie na pytanie, czy chcą mieć w swej firmie **pracowników bardziej odpowiedzialnych, bardziej lojalnych, bardziej zapobiegliwych, a także**, czy w danej firmie jest możliwe **rozszerzenie formuły własnościowej** i jak miałyby to być przeprowadzone. Należy bowiem pamiętać, przed czym przestrzegają cytowani wyżej autorzy, że manipulowanie „korzeniami” własności, czyli pierwotnymi motywami i zachowaniami pracowników-właścicieli nie podlega kontroli menedżerskiej, znajduje się poza jej zasięgiem. Menedżerowie mogą jedynie spożytkować na potrzeby firmy potencjalne atrybuty własności jako zjawiska psychologicznego poprzez

nadanie jej cech **przejrzystości, atrakcyjności, elastyczności** oraz **dostępności**, np. przez zaoferowanie atrakcyjnych cen zakupu akcji lub udziałów, ustalenie jasnej i długofalowej polityki w zakresie dywidend, określenie zasad ochrony interesów mniejszości itd.

Przy okazji warto przypomnieć, że własność przedsiębiorstwa to także prawo do kontroli działalności menedżerów, do kreowania organów nadzoru właścicielskiego, wyboru sposobów motywowania menedżerów, określania zasad polityki inwestycyjnej itd. Powstaje jednak pytanie, jak te prawa mają być realizowane w praktyce. Jeżeli np. właściciele spółek akcyjnych chcieliby partycypować we wszystkich wymienionych wyżej decyzjach, to jak bardzo wzrosłyby koszty funkcjonowania firmy i jak bardzo obniżyłaby się jej sprawność organizacyjna. Jest oczywiste, że delegowanie władzy i decyzji w zakresie zarządzania kapitałem jest konieczne. Ale czyżby miało to oznaczać, że właścicielami spółki stają się *de facto* menedżerowie?

Nie wchodząc w bogatą dyskusję, która toczy się na ten temat od blisko osiemdziesięciu lat, głównie w ramach tzw. teorii *corporate governance*, trzeba koniecznie zaznaczyć, że **prawa z akcji są w świetle teorii własności prawami ułomnymi**. Tak jak spółka jest w istocie instytucją, która sprzedaje **obietnice przyszłych zysków**, tak akcjonariusze są dawcami kapitału oraz właścicielami posiadanych akcji lub udziałów, ale **nie właścicielami spółki czy przedsiębiorstwa prowadzonego przez spółkę**. W rzeczywistości użyczają spółce swojego kapitału, ale nim nie dysponują. Na tym właśnie polega ułomność praw z akcji, że nie gwarantują one kontroli nad sposobem wykorzystania powierzonego spółce kapitału. Kontrola to nie tyle bowiem problem spółki, ile problem indywidualny właściciela danego pakietu akcji.

Obecnie kwestia ułomności praw z akcji traci nieco na swej ostrości z powodu zmieniającej się **struktury własności** w spółkach (postępująca koncentracja własności) oraz pojawienia się tzw. **nowych właścicieli**, czyli **inwestorów instytucjonalnych**. Właściciele ci, którymi są banki, fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, fundusze ubezpieczeniowe oraz fundusze typu *venture capital* starają się sprawować przysługujące im prawo do kontroli w sposób daleko bardziej efektywny, niż czynili to przez dziesiątki lat rozproszeni akcjonariusze indywidualni. Stąd też często mówi się o nowej postaci rozwiniętej gospodarki rynkowej, o tzw. kapitalizmie inwestorskim, który zastąpił panujący do niedawna kapitalizm menedżerski.

Podsumowując, kategoria własności i towarzyszące jej prawa własności są niezwykle ważnym elementem infrastruktury systemowej w gospodarce rynkowej. Gwarantują nie tylko jej ciągłość i stabilność, ale są również jej siłą motoryczną. Szczególnie istotne implikacje niesie ze sobą własność korporacyjna. Jej silny wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem nie zawsze znajduje odpowiednie miejsce w świadomości polskich teoretyków i praktyków zarządzania.

dr hab. Jan Jezak, prof. UŁ

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

Artykuł zawiera obszerne fragmenty referatu *Teoria własności oraz jej implikacje dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, wygłoszonego na życzenie uczestników konferencji *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. nauk. H. Jagoda i J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

PRZYPISY

- ¹⁾ R.A.G. MONKS i N. MINOW, podając przykłady tego typu ograniczeń, postulują, aby do wymienionego wyżej zestawu elementów własności dodać jeszcze jeden, czwarty element. Jest to nie tyle prawo, ile odpowiedzialność właściciela za to, aby użytkowanie posiadanej rzeczy nie zagrażało bezpieczeństwu lub zdrowiu innych osób. Zob. tychże autorów *Corporate Governance*, Blackwell, Cambridge 1995, s. 85.
- ²⁾ T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 145.
- ³⁾ H. DEMSETZ, *Toward a Theory of Property Rights*, „American Economic Review” 1967, May, nr 2, s. 347.
- ⁴⁾ *Ibidem*, s. 350.
- ⁵⁾ J.L. PIERCE, S.A. RUBENFELD, S. MORGAN, *Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects*, „Academy of Management Review” 1991, nr 16, s. 121–144.
- ⁶⁾ P.E. KUBZANSKY, V.U. DRUSKAT, *Psychological Sense of Ownership in the Workplace: Conceptualization and Measurement*, paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, Toronto 1993.
- ⁷⁾ J.L. PIERCE, T. KOSTOVA, K.T. DIRKS, *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations*, „Academy of Management Review” 2001, nr 2, s. 299.
- ⁸⁾ J.P. SARTRE, *Being and Nothingness. A Phenomenological Essay on Ontology*, Philosophical Library, New York 1969 (first published in 1943).
- ⁹⁾ W. JAMES, *The Principles of Psychology*, Holt, New York 1890 (przytocz. za: J.L. PIERCE, T. KOSTOVA, K.T. DIRKS, *Toward a Theory of Psychological Ownership...*, *op.cit.*).

- ¹⁰⁾ J.L. PIERCE, T. KOSTOVA, K.T. DIRKS, *Toward a Theory of Psychological Ownership...*, *op.cit.*, s. 300.
- ¹¹⁾ C. MACKIN, *Ownership Theory, Rights and Responsibilities of Ownership*, Foundation for Enterprise Development, Annual Report 1996, La Jolla (California), s. 2.
- ¹²⁾ D. VANDE WALLE, L. VAN DYNE, T. KOSTOVA, *Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences*, „Group and Organization Management” 1995, nr 20, s. 210–226.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DEMSETZ H., *Toward a Theory of Property Rights*, „American Economic Review” 1967, May, nr 2.
- [2] GRUSZECKI T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [3] JAMES W., *The Principles of Psychology*, Holt, New York 1890.
- [4] KUBZANSKY P.E., DRUSKAT V.U., *Psychological Sense of Ownership in the Workplace: Conceptualization and Measurement*, paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, Toronto 1993.
- [5] MACKIN C., *Ownership Theory, Rights and Responsibilities of Ownership*, Foundation for Enterprise Development, Annual Report 1996, La Jolla (California).
- [6] MONKS R.A.G., MINOW N., *Corporate Governance*, Blackwell, Cambridge 1995.
- [7] PIERCE J. L., KOSTOVA T., DIRKS K.T., *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations*, „Academy of Management Review” 2001, nr 2.
- [8] PIERCE J.L., RUBENFELD S.A., MORGAN S., *Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects*, „Academy of Management Review” 1991, nr 16.
- [9] SARTRE J.P., *Being and Nothingness. A Phenomenological Essay on Ontology*, Philosophical Library, New York 1969 (first published in 1943).
- [10] VANDE WALLE D., VAN DYNE L., KOSTOVA T., *Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences*, „Group and Organization Management” 1995, nr 20.

Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie

Praca zbiorowa pod redakcją Magdaleny Jerzemowskiej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

W warunkach nieustannie zmieniającego się otoczenia, w szczególności prawnego, przedsiębiorstwa poszukują narzędzi i sposobów uzyskania wyższej efektywności ekonomicznej posiadanych zasobów majątkowych oraz kapitałów finansowych i ludzkich. Jak wynika z doświadczeń jednostek gospodarczych z powodzeniem zwiększających swą wartość rynkową i charakteryzujących się dynamicznym rozwojem, w osiągnięciu sukcesów ekonomicznych pomogły im instrumenty skutecznego zarządzania. Wśród tych instrumentów bardzo ważna jest analiza ekonomiczna, która odgrywa rolę związaną nie tylko z planowaniem

i kontrolą, lecz także z budowaniem określonego wizerunku przedsiębiorstwa. Ma zatem do spełnienia funkcje zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i warunkuje percepcje przedsiębiorstwa przez otoczenie.

Książka jest adresowana do wykładowców i studentów kierunków ekonomicznych, menedżerów podmiotów gospodarczych, doradców inwestycyjnych, analityków finansowych oraz innych osób zainteresowanych rynkiem kapitałowym, a przede wszystkim oceną działalności przedsiębiorstwa.

Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne

Grażyna Osbert-Pociecha

Wprowadzenie

Wcześniej porządek, stabilność, kontrola jako filary myślenia racjonalnego, najpierw technicznego, potem organizacyjnego, wyznaczyły orientację w zarządzaniu firmą. Obecnie przedmiotem szczególnej uwagi tak teoretyków, jak i praktyków zarządzania, są niestabilność, dążenie do zróżnicowania, zdolność do zmian. Wynika to z faktu, że tradycyjne metody, w tym m.in. hierarchiczne struktury organizacyjne, rutynowe procedury wewnątrz organizacji już nie działają skutecznie, a otoczenie organizacji staje się coraz bardziej złożone i nieprzewidywalne. Ostatecznie prowadzi to do wzrostu znaczenia właściwości organizacji, jaką jest elastyczność.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie na podstawie literatury przedmiotu prób ujęcia istoty elastyczności organizacyjnej oraz zwrócenia uwagi na dwoistą naturę elastyczności jako stanu równowagi pomiędzy zmianą a trwaniem.

Elastyczność organizacji – próba konceptualizacji

Instytucjonalnie rozumiana elastyczność jest zdolnością, umiejętnością organizacji do dokonywania zmian¹⁾ i/lub reagowania na zmiany²⁾. Jednakże takie zdefiniowanie istoty elastyczności nie wyczerpuje wielowymiarowej natury tego zjawiska. Nawet w danej organizacji elastyczność może się przejawiać na wiele różnych sposobów. I tak, w ramach funkcjonalnego podejścia do elastyczności, można np. wyróżnić elastyczność odniesioną do zasobów ludzkich (elastyczność zatrudnienia), elastyczność odniesioną do procesu wytwarzania (elastyczność produkcji), elastyczność odniesioną do przepływów informacyjnych itp.

Zróżnicowanie w pojmowaniu istoty elastyczności pogłębia się przy przejściu do analizy definicji sformułowanych przez poszczególnych autorów na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat.

Poniżej zaprezentowano przegląd wybranych definicji elastyczności i ich wyróżniki (tab. 1). Przegląd ten ujawnia niespójność i ambiwalentność stosowanej terminologii, co nie ułatwia dążenia do jednoznacznego przedstawienia istoty elastyczności.

Kolejna próba zdefiniowania elastyczności (por. tab. 2) nawiązuje do koncepcji J.S. Evansa³⁾. Aby zdefiniować elastyczność, posłużono się tu czterema wy-

miarami, które stanowią odpowiedź na następujące pytania:

- ile czasu potrzebuje organizacja, aby zaadaptować się do wymogów wywołanych zmianami w otoczeniu lub wewnątrz organizacji,
 - ile opcji (rozwiązań) inicjuje organizacja dla zmian dających się przewidzieć oraz ile opcji jest możliwych, aby zareagować na zmiany nieprzewidywalne,
 - czy podejmowane zmiany mają charakter proaktywny czy reaktywny,
 - czy zmiany dotyczą jedynie czynników wewnętrznych organizacji, czy też odnoszą się one również do zewnętrznych relacji z partnerami,
- przy czym wyżej wspomniane wymiary wskazują jedynie obszary, w ramach których elastyczność może być osiągnięta, nie mierzą jednak zakresu tej elastyczności.

Biorąc pod uwagę zakres, do jakiego elastyczność może być odniesiona, oraz szybkość, z jaką organizacja jest w stanie uruchomić swoje zdolności H.W. Volberda⁴⁾ proponuje przykładowy *flexibility mix* (por. tab. 3), w którym – biorąc pod uwagę wewnętrzny i zewnętrzny wymiar elastyczności – wyróżnia trzy rodzaje elastyczności:

■ Elastyczność operacyjną, która jest najmniej radykalnym typem elastyczności, odnoszącym się bardziej do liczby, natężenia działań związanych z organizacją, aniżeli do ich rodzajów. Związane z nią procedury opierają się na istniejących strukturach i celach danej organizacji z wykorzystaniem dotychczasowych doświadczeń i ich ekstrapolacji.

■ Elastyczność strukturalną – sprowadza się ona głównie do lokowania decyzji (procesów) w odpowiednich strukturach, tj. jednostkach wewnętrznych lub podmiotach zewnętrznych i umiejętności komunikowania się z nimi w obliczu pojawiających się zmian.

■ Elastyczność strategiczną – jest ona najbardziej radykalnym typem elastyczności, który wiąże się ze zmianą celów organizacji, ingerencją w dotychczasową koncepcję biznesowego działania w wyniku zmian, które nie były możliwe do przewidzenia, a które mogły mieć daleko idące nieodwracalne konsekwencje dla przetrwania i rozwoju firmy.

Należy zauważyć, że to właśnie działania strukturalizujące elastyczność strategiczną, a więc te, które naruszają i weryfikują dotychczasowy model biznesowego działania, przesądzają o zdolności do strategicznej regeneracji⁵⁾ i utrzymania zyskowności, czyli przeprowadzenia zmian, które gwarantują osiągnięcie rów-

Tab. 1. Przegląd wybranych definicji

| Autor | Definicja elastyczności | Wyróżniki i rodzaje elastyczności |
|------------------------------|--|--|
| H.I. Ansoff | <ul style="list-style-type: none"> Elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu; zamiast na nie wpływać, próbują na nie odpowiadać (głównie poprzez zwiększenie płynności zasobów firmy) | <ul style="list-style-type: none"> elastyczność zewnętrzna <ul style="list-style-type: none"> ofensywna defensywna elastyczność wewnętrzna |
| D.J. Eppink | <ul style="list-style-type: none"> Elastyczność jako cecha organizacji czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać. Stanowi ona składową pełnej zdolności do reagowania na zmiany (uzupełniającą składową jest adaptacyjność odnosząca się do zmian przewidywalnych) | <ul style="list-style-type: none"> elastyczność operacyjna (dotycząca bieżącej działalności organizacji) elastyczność konkurencyjna – konieczna, aby zareagować na zmiany w otoczeniu elastyczność strategiczna – konieczna do odpowiedzi na zmiany pochodzące z makrootoczenia |
| M.G. Krijnen | <ul style="list-style-type: none"> Elastyczność to zdolność do zmiany, która pozwala zachować organizacji żywotność. Obejmuje ona zmiany, które: <ul style="list-style-type: none"> pozwalają na adaptację do zmian w otoczeniu nie dających się zaprogramować (przewidzieć) dadzą się wykorzystać w rozwoju organizacji; stanowią szanse, które wystąpią prawdopodobnie w otoczeniu powodują rozwinięcie takich działań, które oddziałując na otoczenie organizacji pozwolą jej uniknąć konieczności adaptowania się | <ul style="list-style-type: none"> elastyczność operacyjna (w produkcji) jako konsekwencja przejściowych fluktuacji na rynku elastyczność organizacyjna – dotyczy zmian struktur organizacyjnych, systemów informacyjnych i komunikacji elastyczność strukturalna – dotyczy struktury celów ekonomiczno-społecznych, kombinacji produktynek |
| K.E. Weick | Elastyczność związana jest z odpowiednim zakresem działań, które służą do modyfikowania działań bieżących organizacji z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu | Elastyczność jest przeciwieństwem stabilności, jednakże zarówno skrajna elastyczność, jak i stabilność wpływają niszcząco na organizację |
| J.B. Quinn | Elastyczność jako składowa inkrementalizmu oznacza utrzymywanie pewnych opcji poprzez szeroką specyfikację celów i przyzwolenie na konkurowanie z sobą nowych podejść tak długo, jak to jest możliwe | Elastyczność sprowadza się do utrzymywania rezerw określonych zasobów w celu ich użycia, gdy pojawi się taka potrzeba |
| P.A. Aaker B. Mascarenhas | Elastyczność jako opcja strategicznego myślenia przedsiębiorstwa oznacza zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu, tj. w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian, które istotnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa | Elastyczność może być osiągana na wiele różnych sposobów, w tym m.in. poprzez: <ul style="list-style-type: none"> dywersyfikację inwestycje w zasoby ograniczenie specyfikacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie H.W. VOLBERDA, *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, New York: Oxford University Press Inc. 1998, s. 84.

nowagi na wyższym poziomie⁶⁾, zapewniając względnie trwałą przewagę konkurencyjną i związany z nią sukces na rynku.

Jak wynika z przeprowadzonych badań⁷⁾, najbardziej efektywne kompanie amerykańskie, niezależne od działań w ramach elastyczności operacyjnej, co 2–4 lata dokonują zmian w różnych wymiarach modelu biznesowego (będącego konfiguracją odpowiedzi firmy na pytania: kto, co, kiedy, dlaczego, gdzie, jak, jak często...). W ten sposób są one w stanie dostarczać wartości oczekiwanych przez klientów i otrzymywać za to odpowiednią „zapłatę”, która przedłuża ich trwanie na rynku.

Fenomen elastyczności jako stanu pomiędzy zmianą a trwaniem

Zachowanie witalności firmy wiąże się nie tylko z koniecznością dokonywania zmian, przełamania osiągniętego poziomu stabilności, co pozwala na bardziej efektywne funkcjonowanie (wykorzystywanie pojawiających się możliwości, jak i unikanie ewentualnych zagrożeń). Wiąże się także z ko-

niecznością podtrzymywania swojej tożsamości, zachowywania ciągłości w działaniu, możliwością zapanowania nad turbulencją swojego otoczenia.

Z jednej strony organizacja musi posiadać zdolność unikania sztywności, z drugiej musi być osadzona w określonym porządku, aby uniknąć chaosu. Na fenomen elastyczności organizacji składa się więc to, co musi być zmienione, i to, co jest konieczne dla utrzymania ciągłości. Dlatego też elastyczność nie musi być postrzegana jedynie jako przeciwstawienie stabilności (jak to często ma miejsce w literaturze przedmiotu). Elastyczność ma dualną, co więcej paradoksalną naturę, która obejmuje zarówno zmianę, jak i trwanie.

Koncentrowanie się na jednej tylko „stronie” medalu, np. na przeprowadzaniu z odpowiednio dużym natężeniem zmian w organizacji z myślą o jej dostosowaniu do wymogów otoczenia, może prowadzić do tzw. efektu przereagowania, który skutkować będzie m.in. brakiem decyzyjności, ciągłą rewizją planów, nadmiernym wysiłkiem dla pozyskania wystarczającej liczby informacji, marnowaniem zasobów i zwiększaniem kosztów.

Tab. 2. Wymiary elastyczności organizacyjnej

| Wymiary elastyczności | Zakres – obejmuje różne rodzaje elastyczności w ramach kontinuum wyznaczonego przez poszczególne krańce danego wymiaru |
|---------------------------------|---|
| Czasowy | <ul style="list-style-type: none"> ● operacyjna – zdolność dokonywania zmian w trakcie jednego dnia lub z dnia na dzień, np. zmiana w produkcji z powodu awarii maszyny lub przerwy w ciągłości dostaw surowców, ● taktyczna (średniookresowa) – zdolność do okazjonalnych zmian wynikających np. ze zmiany popytu, przyjęcia określonych priorytetów w regulowaniu zobowiązań itp., ● strategiczna (długookresowa) – zdolność do dokonywania nieoczekiwanych zmian na zasadzie zwrotu strategicznego |
| Zasięgu | <ul style="list-style-type: none"> ● uwarunkowana zmianami przewidywalnymi – obejmuje opcje, które stanowią odpowiedź na zmiany możliwe do przewidzenia, ● uwarunkowana zmianami nieprzewidywalnymi – obejmuje opcje, które stanowią reakcję na zmiany nie dające się przewidzieć |
| Celowości | <ul style="list-style-type: none"> ● defensywna – działania sprowadzają się do próby minimalizowania wpływu czynników wywołujących konieczność dokonywania zmian, ● ofensywna – działania, które wynikają z potrzeby kontrolowania otoczenia i wykorzystywania antycypacji do budowania przewagi konkurencyjnej |
| Koncentracji (punktu ciężkości) | <ul style="list-style-type: none"> ● wewnętrzna – wskazująca na wykorzystanie dla osiągnięcia elastyczności uwarunkowań wewnętrznych danego podmiotu, np. dotyczy sposobu wytwarzania, przepływów informacyjnych, ● zewnętrzna – wskazuje na uzyskanie elastyczności poprzez zastosowanie rozwiązań angażujących partnerów zewnętrznych np. <i>outsourcing</i>, tworzenie sieci wirtualnej itp. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. GOLDEN, P. POWELL, *Towards a Definition of Flexibility*, „Omega” 2000, nr 28, s. 373–384.

Tab. 3. Przykłady działań w ramach „mieszanki elastyczności”

| Rodzaje elastyczności | Wewnętrzna | Zewnętrzna |
|-----------------------|--|--|
| Operacyjna | <ul style="list-style-type: none"> ● zmiana wielkości produkcji (długość serii), ● zainteresowanie, racjonalizacja i wynalazczość, ● utrzymywanie rezerw zdolności produkcyjnej | <ul style="list-style-type: none"> ● przejście na okresowe używanie zasobów pracy, ● dysponowanie wieloma źródłami zaopatrzenia, ● wycofywanie się z ubocznych rodzajów działalności |
| Strukturalna | <ul style="list-style-type: none"> ● tworzenie zespołów wielozadaniowych, ● zmiana ról kierowniczych, ● przebudowa systemu nadzorowania i kontroli | <ul style="list-style-type: none"> ● przejście na systemy JiT (<i>Just in Time</i>), ● rozwinięcie kooperacji (montaż oparty na dostawach zewnętrznych), ● rozwijanie współdziałania z innymi podmiotami (np. w fazie projektowania, przygotowywania, modułów itp.) |
| Strategiczna | <ul style="list-style-type: none"> ● demontowanie aktualnej strategii, ● wprowadzanie nowych technologii, ● fundamentalne odnowienie oferty produktowej | <ul style="list-style-type: none"> ● tworzenie nowych kombinacji produktowo-rynkowych, ● wzmacnianie barier wejścia do sektora (współdziałanie z innymi podmiotami w tym zakresie), ● angażowanie się w działalność lobbingsową |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.D. LEEUW, H.W. VOLBERDA, *On the Concept of Flexibility. A. Dual Control Perspective*, „Omega” 1996, nr 2, s. 171.

Uwzględniając zatem wynikającą z istoty elastyczności potrzebę przeformułowania organizacji, tj. jej koncepcji biznesowego działania istotne jest także, aby organizacje będąc systemami otwartymi, nie były, jak to zauważają A.D. Leeuw, H.W. Volberda⁸⁾, „kukielkami” w rękach swojego otoczenia, aby umiały zachować określony zakres niezależności od swojego otoczenia.

Określając elastyczność jako minimum ze zdolności do reagowania i zdolności do kontroli autorzy wspomnianego modelu traktują ją jako właściwość kontroli, co oznacza, że przyjmują teorię kontroli jako koncepcyjną podstawę definiowania elastyczności. Tak rozumiana elastyczność może prowadzić zarówno do podejmowania działań na rzecz „uodpornienia” organizacji na wpływ ze strony otoczenia, jak i pogłębienia jej zdolności do skutecznego oddziaływania na nie, czyli zapanowania nad nim.

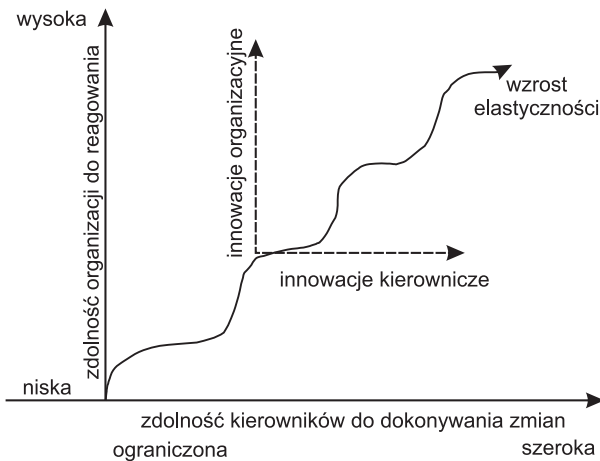
Zakończenie

Praktyczne implikacje tej dychotomii sprowadzają się do zalecenia utrzymania konstruktywnego sprzężenia między działaniami ukierunkowanymi na zmianę a zachowaniem dotychczasowego sposobu działania, co sprowadza się do tego, żeby w tym samym czasie wykazać się z jednej strony wolą dokonania zmian, z drugiej strony bezwarunkowym zaangażowaniem i lojalnością wobec dotychczasowego sposobu funkcjonowania.

Jeśli równowaga między tymi wymogami nie zostanie zachowana, wysiłki i próby na rzecz adaptacji, przystosowania się nie przyniosą rezultatu. Modelowo ujmuje to rysunek.

Egzemplifikacją stanu, w którym kierownictwo dynamicznie rozwinęło swoje zdolności, podczas gdy organizacja pozostawała bezwładna (co ostatecznie





Rys. Paradoks elastyczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie H.W. VOLBERDA, *Building The Flexible Firm. How To Remain Competitive*, Oxford University Press 1998, s. 104.

doprowadziło ją do kryzysu) była sytuacja w firmie IBM w 1985 roku. Gdy J. Akers został prezesem IBM, był przekonany, że IBM jest gotowe na dynamiczny rozwój. Podobnie myśleli jego współpracownicy, jednak firma, której wyjątkowe osiągnięcia technologiczne i menedżerskie budziły powszechny podziw i respekt, zamiast rozwijać się, poniosła olbrzymie straty i chór krytyków zgodnie domagał się głowy J. Akersa⁹⁾.

Tego typu sytuacje uwiadcniają się bardzo często przy okazji pomysłów prezesów na dokonywanie dywecyj. Doświadczył tego m.in. D. Cassidy, gdy w 1989 roku został szefem Boddington Group¹⁰⁾.

Firma ta posiadała browary, sieć dystrybucji oraz puby na terenie Wielkiej Brytanii. W ciągu następnych dwóch lat D. Cassidy przekształcił ją ze zintegrowanego pionowo producenta piwa w organizację zajmującą się „gościnnością”. Sprzedał browary (choć należały one do Boddingtona od ponad 200 lat), a zachował puby. Nabył restauracje, domy opieki nad osobami starszymi i hotele.

Natomiast sytuację odwrotną, tj. kiedy organizacja wykazuje relatywnie dużą zdolność do reagowania na zmiany, ale brakuje odpowiednich zdolności kierowniczych, aby ten potencjał wykorzystać, dotyczyła np. wielu amerykańskich firm, które zainwestowały w tzw. elastyczne systemy wytwarzania i nie potrafiły znaleźć sposobu na wydobycie tkwiących w tych technologiach możliwości¹¹⁾.

Podobnie rzecz się ma z inwestycjami w technologie informatyczne, np. oprogramowanie w zakresie zaopatrzenia (SCM – *supply chain management*), utrzymywania relacji z klientami (CRM – *customer relationship management*) czy planowania (ERP – *enterprise resource planning*). Badania wykazały¹²⁾, że spora część takich przedsięwzięć (30–75%) nie spełnia oczekiwań dotyczących efektywności ekonomicznej, usprawnienia procesów pracy, wsparcia zmian organizacyjnych; niekiedy wyniki są wręcz katastrofalne, np. firma Nike wydała kilkaset milionów dolarów na system informatyczny, który błędnie programował sprzedaż¹³⁾.

Wprawdzie powyższe przykłady nie dotyczą firm polskich, jest jednak wysoce prawdopodobne, że nie-

jedna działająca w warunkach polskiej gospodarki firma doświadczyła już tego rodzaju pułapek. Wobec rosnącego wciąż zapotrzebowania na „bycie elastycznym”, tym bardziej wskazane byłoby dostrzeżenie uwarunkowań odnoszących się do istoty elastyczności organizacji.

dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha
prof. Akademii Ekonomicznej
we Wrocławiu

PRZYPISY

- 1) Por. S. GUSTAVSSON, *Flexibility and Productivity in Complex Production Processes*, „International Journal of Production Research” 1984, nr 5, s. 801–808.
- 2) Por. D.M. UPTON, *What Really Makes Factories Flexible?* „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, nr 4, s. 74.
- 3) J.S. EVANS, *Strategic Flexibility for High Technology Manufacturers: a Conceptual Framework*, „The Journal of Management Studies” 1991, nr 1, s. 69–89.
- 4) A.D. LEEUW, H.W. VOLBERDA, *On the Concept of Flexibility. A Dual Control Perspective*, „Omega” 1996, nr 2, s. 171.
- 5) G. HAMEL, L. VALIKAUGAS, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003, s. 66–82.
- 6) Por. G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 106.
- 7) D. MITCHELL, C. COLES, *The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation*, „Journal of Business Strategy” 2003, nr 5, s. 15–21.
- 8) W myśl tego założenia skonstruowali oni model, w którym elastyczność jest funkcją zdolności organizacji do kontrolowania, tj. udzielania odpowiedzi na zmiany, i zarazem zdolności kierownictwa do dokonywania zmian, czyli urzeczywistniania dynamicznej kontroli przez zarządzających. Zob. A.D. LEEUW, H.W. VOLBERDA, *op.cit.*, s. 121–139.
- 9) *What Went Wrong at IBM. The Toughest Job in American Business*, „The Economist” 1993, vol. 326, nr 7794, s. 23.
- 10) Por. C. MARKIDES, *Strategic Innovation in Established Companies*, „Sloan Management Review” 1998, vol. 39, nr 3, s. 31.
- 11) R. JAIKUMAR, *Postindustrial Manufacturing*, „Harvard Business Review” 1986, vol. 64, nr 6, s. 64–76.
- 12) A. McAFEE, *When Too Much IT Knowledge is a Dangerous Thing*, „Sloan Management Review” 2003, vol. 44, nr 2, s. 83.
- 13) *Pułapki związane z informatyzacją procesów biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11, s. 14.

BIBLIOGRAFIA

- [1] EVANS J.S., *Strategic Flexibility for High Technology Manufacturers: a Conceptual Framework*, „The Journal of Management Studies” 1991, nr 1.
- [2] GUSTAVSSON S., *Flexibility and Productivity in Complex Production Processes*, „International Journal of Production Research” 1984, nr 5.
- [3] HAMEL G., VALIKAUGAS L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
- [4] JAIKUMAR R., *Postindustrial Manufacturing*, „Harvard Business Review” 1986, vol. 64, nr 6.
- [5] LEEUW A.D., VOLBERDA H.W., *On the Concept of Flexibility. A Dual Control Perspective*, „Omega” 1996 nr 2.
- [6] MARKIDES C., *Strategic Innovation in Established Companies*, „Sloan Management Review” 1998, vol. 39, nr 3.
- [7] McAFEE A., *When Too Much IT Knowledge is a Dangerous Thing*, „Sloan Management Review” 2003, vol. 44, nr 2.
- [8] MITCHELL D., COLES C., *The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation*, „Journal of Business Strategy” 2003, nr 5.
- [9] NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- [10] *Pułapki związane z informatyzacją procesów biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11, s. 14.
- [11] UPTON D.M., *What Really Makes Factories Flexible?* „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, nr 4.
- [12] *What Went Wrong at IBM The Toughest Job in American Business*, „The Economist” 1993, vol. 326, nr 7794.

Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia

Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk

Znaczenie wartości dodanej w zarządzaniu

Kategoria wartości dodanej nie jest obca w naukach ekonomicznych i jasno określona jako różnica pomiędzy wielkością nakładów poniesionych przy zakupie materiałów niezbędnych do wytworzenia przez przedsiębiorstwo określonych dóbr i/lub usług a uzyskanym przychodem z tytułu ich sprzedaży. Takie podejście służy na pewno sprawozdawczości, ale nie jest przydatne kadryze menedżerskiej.

Z kolei w naukach o zarządzaniu coraz częściej, choć istnieją różne opinie i stanowiska w literaturze przedmiotu, pisze się o tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstwa jako o podstawowym celu funkcjonowania podmiotu¹⁾.

Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie i operacjonalizowanie kategorii wartości dodanej jako perspektywy dla decyzji zarządczych podejmowanych w przedsiębiorstwie. Zaprezentowana przez autorów koncepcja jest wynikiem badań prowadzonych przez autorów w latach 2001–2002 w ramach projektu badawczego dotyczącego przeglądu strategicznego 68 średniej wielkości przedsiębiorstw.

Wartość dodana – przegląd stanu wiedzy

Analiza bogatego zakresu definicji wartości dodanej w literaturze oraz jej roli, natury i sposobów tworzenia²⁾ prowadzi do następujących wniosków:

- Brak jednolitego podejścia w literaturze i praktyce zarządzania w dyskusji terminologicznej do terminu „wartość dodana”.
- Zwykle wartość dodana traktowana jest jako wielowymiarowa konstrukcja zawierająca funkcjonalne i emocjonalne korzyści oceniane przez konsumentów w porównaniu do konkurencji, której rezultatem mogą być również korzyści dla firmy. Teoria interesariuszy poszerza jednak to podejście o inne grupy zainteresowanych, których korzyści (określone wartości) są rezultatem sukcesu przedsiębiorstwa³⁾.
- Wśród wielu badaczy i praktyków panuje zgodne podejście do wartości dodanej jako do miernika skuteczności zastosowania określonej strategii działania, dzięki której firma uzyskuje (bądź utrzymuje) przewagę konkurencyjną będącą określoną wartością dla konsumenta⁴⁾.

- Wartość dodana odnosi się do niematerialnych wartości stanowiących sedno marki oraz do wewnętrznych procesów, które wartości kreują.

- Wskazuje się na duże znaczenie wartości dodanej w praktyce zarządzania i trudności z jej wykorzystaniem jako narzędzia zarządzania *a priori*, a nie *ex post*.

Ponadto należy dodać, że:

- Aktualnie spojrzenie na wartość dodaną odnosi się głównie do produktów i/lub usług dostarczanych przez firmę, a nie do sposobu funkcjonowania firmy jako całości.

- Wartość dodana jest często poza świadomą kontrolą firmy, brak bowiem pełnego opisu mechanizmów kreujących wartość dodaną.

- W dotychczasowych koncepcjach wartość dodana stanowi ulotną (trudno mierzalną) miarę efektywności i konkurencyjności firmy. Jest mniej lub bardziej zamierzonym skutkiem określonego sposobu działania firmy.

- Podejmowane są próby opracowania mierników wartości dodanej. EVA, ABC, ABM⁵⁾ to metody stosowane, z różnym powodzeniem, przede wszystkim dla dużych firm (spółek akcyjnych), a nie dla małych czy średnich podmiotów. Poza tym coraz częściej w pracach wielu polskich praktyków i teoretyków, jak B. Wawrzyniaka, Z. Martyniaka, K. Obłója, czy zagranicznych M.E. Portera, P.F. Druckera, R.S. Kaplana, D.P. Nortona zwraca się uwagę na fakt, że tradycyjne koncepcje, metody i techniki zarządzania współczesnymi organizacjami oparte przede wszystkim na systemach preferujących wskaźniki finansowe (np. zysk netto, stopa zwrotu z inwestycji, zysk na jedną akcję itp.) wydają się dzisiaj mało skuteczne⁶⁾. Stąd kategorię wartości dodanej (jako przyczynę i skutek stosowania określonych decyzji w zarządzaniu) należy traktować wielowymiarowo, ujmując przy tym czynniki poza finansowe.

- Odbiorcą wartości dodanej firmy jest szersze, niż tylko klienci, grono interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych).

- Z punktu widzenia dorobku zarządzania wiedzą można wyróżnić intelektualną wartość dodaną, a także wartość dodaną firmy i interesariuszy (przy czym wartość dodana firmy nie jest sumą wartości dodanych interesariuszy wewnętrznych).

- Systematycznie mierzona wartość dodana firmy (dotyczy wielkości przyrostów) dostarcza decydom



informacji o tempie i kierunku rozwoju firmy oraz umożliwia świadome nią zarządzanie.

■ Podejście łańcucha tworzenia wartości (proces) przedsiębiorstwa nie w pełni wyjaśnia mechanizm jej powstawania, a tym samym mechanizm tworzenia wartości dodanej⁷⁾. Użyteczniejsze jest połączenie koncepcji łańcucha wartości z podejściem przyczynowości.

Dotychczasowe koncepcje wartości przedsiębiorstwa wyjaśniają jej istotę i stanowią dobre podłoże do dyskusji merytorycznych, ale z uwagi na swoje skomplikowanie i brak mierzalności nie są przydatne dla kadry zarządzającej jako narzędzie zarządzania firmą⁸⁾.

Istnieje bowiem luka w teorii i praktyce zarządzania w obszarze wykorzystania kategorii wartości dodanej jako narzędzia doskonalenia systemów zarządzania przydatnego dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwa.

Stąd konieczne jest:

- określenie charakteru i zdefiniowanie kategorii wartości dodanej firmy,
- opisanie charakterystyki procesu powstawania wartości dodanej firmy,
- opracowanie sposobu mierzenia wartości dodanej firmy.

Wartość dodana – próba definicji pojęcia

Wartość dodana w znaczeniu ogólnym określa przyrost wartości w czasie w wyniku zamierzonych procesów oraz mierzy poziom spełnienia oczekiwań strony, która je formułowała.

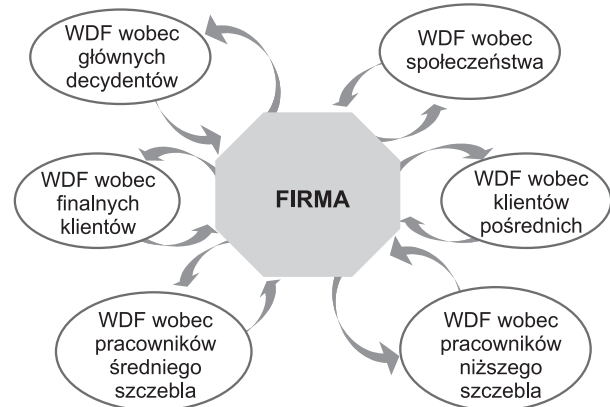
Sprecyzowania wymaga pojęcie „wartość” (i/lub „wartości”), charakter procesu lub procesów oraz strona (człowiek, firma i/lub interesariusz), której ona dotyczy. Wartość dodana jest konstrukcją wielowymiarową i zdeterminowaną stroną, do której się odnosi.

Wyżej przedstawione studia literaturowe oraz badania empiryczne⁹⁾ pozwoliły na wydzielenie i zdefiniowanie następujących rodzajów wartości dodanej:

■ Z punktu widzenia człowieka, jako istoty myślącej, ogólną wartością jest wiedza. Zatem możemy mówić o istnieniu **Intelektualnej Wartości Dodanej (IWD)**, którą jest przyrost wiedzy będący wynikiem przetworzenia informacji w procesie konwersji (rozważanie, komunikowanie) uwarunkowanym doświadczeniem, intuicją, wartościami, zdolnościami i umiejętnościami danej osoby.

■ Z kolei z punktu widzenia przydatności kategorii wartości dodanej w zarządzaniu firmą należy wyróżnić:

- **wartość dodaną poszczególnych jednostek organizacyjnych w stosunku do firmy jako całości** – definiowana jest ona jako korzyść odnoszona przez firmę z powodu utrzymywania przez nią określonych funkcji wykonywanych przez istniejące komórki i jednostki organizacyjne (umownie zostały one określone jako działy). Powinna mieć ona skwantyfikowaną postać celów poszczególnych działów firmy do realizacji, których ocenę należy dokonywać w odniesieniu do racjonalności kosztowej, definiowanej jako porównanie kosztu utrzymywania określonych funkcji z kosztem wykorzystania zalet *outsourcingu*;
- **wartość dodana firmy (WDF) wobec jej interesariuszy** – w tym przypadku definiowana jest ona



Rys. Rodzaje wartości dodanych tworzonych przez firmę względem jej interesariuszy

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s. 85.

jako wielowymiarowa miara określająca poziom zaspokojenia materialnych oraz niematerialnych oczekiwań poszczególnych interesariuszy (por. rysunek).

Poszczególni interesariusze firmy oczekują od niej zróżnicowanych wartości. Poziom spełnienia tych oczekiwań determinuje efektywność działania firmy, gdyż poszczególni interesariusze generują zróżnicowany ekwiwalent za otrzymane korzyści (środki pieniężne ze strony klientów, dostępność do kapitału oraz prozrojowe decyzje ze strony właścicieli, przychylność ze strony społeczeństwa oraz zaangażowanie pracowników).

Wartość dodana – próba operacjonalizacji pojęcia

Jak już wcześniej zostało to udowodnione, wartość dodana firmy nie jest, z punktu widzenia zarządzania, pojęciem normatywnym, ale relatywnym. Ma ona swój sens tylko w odniesieniu do konkretnych interesariuszy firmy. Tylko wtedy możliwe i uzasadnione jest jej określenie i mierzenie. Należy także zaznaczyć, że wartość dodana firmy nie jest także prostą sumą cząstkowych wartości dodanych poszczególnych interesariuszy. Przykłady cząstkowych wartości dodanych zostały zaprezentowane w poniższych tabelach wraz z propozycją sposobu ich mierzenia.

W przypadku wartości dodanej firmy dla społeczeństwa należy uwzględnić także informację o dotychczasowym poziomie świadomości realizowania przez firmę korzyści względem tej grupy (tab. 2).

Przy analizie oczekiwanej WDF z perspektywy pracowników należy przeprowadzić ją w podziale na dwie grupy: kadrę kierowniczą średniego szczebla (KKŚ) oraz pozostałych pracowników (PP) (tab. 3).

Klientów z kolei należy podzielić na: klientów najważniejszych, klientów pośrednich (tzn. sklepy, hurtownie, dystrybutorów itd.) i finalnych (ostatnich w łańcuchu). Nadrzędną zasadą przy opracowywaniu WDF dla wszystkich klientów jest przeprowadzenie porównań z konkurencją. Na tej podstawie można również określić oczekiwane przez interesariuszy ko-

Tab. 1. Przykładowe elementy WDF wobec głównych decydentów (GD)

| Oczekiwane korzyści | Miernik | Stan pożądany | |
|---------------------------|---|-----------------|-----------------|
| | | Interesariusz A | Interesariusz B |
| Rentowność | ROE (roczny) | 16% | 13% |
| Rozwój | Procent rocznego wzrostu obrotów i kapitału firmy | 16% | 19% |
| Ryzyko | Minimalny poziom sprawności działania działów (SDD) | 79% | 79% |
| | Procent reinwestowanego zysku | 40% | 20% |
| Instytucjonalizacja firmy | Minimalny poziom kompetencji KKŚ (egzamin roczny) | 75% | 75% |

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s. 123.

Tab. 2. Przykładowe elementy WDF wobec społeczeństwa

| Oczekiwane korzyści społeczeństwa | Miernik | Pożądany stan | Poziom świadomości |
|-----------------------------------|---|---------------|--------------------|
| Liczba miejsc pracy | Liczba zatrudnionych osób z regionu działania firmy | 220 osób | 75% |
| Wsparcie lokalnych inicjatyw | Dotacje, finansowe lub rzeczowe (w tys. zł) | 120 | 52% |
| Lobbing na rzecz społeczeństwa | Liczba wspieranych inicjatyw | 3 | 40% |
| Organizacja Dnia Sportu | Patronat nad Dniem Sportu | tak | 88% |

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s. 147.

Tab. 3. Przykładowe elementy WDF wobec KKŚ

| Oczekiwane korzyści KKŚ | Miernik | Faktyczny stan | Oczekiwany stan |
|-------------------------|---|----------------|-----------------|
| Wynagrodzenia | Porównanie poziomu płac z rynkiem | 105% | 100% |
| Perspektywa rozwoju | Liczba szkoleń w roku na pracownika | 2 | 3 |
| Atmosfera pracy | Ocena zachowania pracowników wg ustalonych wartości | 75% | 90% |
| Uznanie | Organizacja spotkań przedstawiających wyniki firmy, połączonych z wręczeniem nagród pracownikom | 0 | 2 |
| Wsparcie osobiste | Fundusz na wewnętrzne kredyty niskoprocentowane na zakup mieszkania, wakacje lub osobiste wykształcenie (tys. zł) | 200 | 400 |

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s. 147.

Tab. 4. Przykładowe elementy WDF wobec najważniejszych klientów

| Oczekiwane korzyści najważniejszych klientów | Miernik | Waga ¹³⁾ | Firma | Konkurencja | Poziom świadomości |
|--|--|---------------------|-------|-------------|--------------------|
| Jakość ¹⁴⁾ | Wyniki z ankiet | 30% | 92% | 85% | 80% |
| Bogactwo oferty | Liczba wyrobów | 20% | 17 | 19 | 82% |
| Warunki dostawy | Liczba dostaw tygodniowo | 5 | 2 | 1 | 90% |
| Warunki sprzedaży | Termin płatności (liczba dni) | 10% | 15 | 15 | 100% |
| Dodatkowe usługi | Naprawy na miejscu | 5% | tak | tak | 100% |
| Obsługa | Uprzejmość ekspedienta | 10% | 85% | 90% | 100% |
| Opakowanie | Ujednolicone (charakterystyczne dla firmy) | 10% | tak | nie | 85% |
| Inne | | 10% | | | |

Źródło: A. Lozano Platonoff, *System...*, s. 149.

rzyści, których firma nie jest obecnie w stanie zapewnić.

W przypadku wszystkich klientów należy określić średnią wagę, którą poszczególne grupy przypisują każdej korzyści przy podejmowaniu decyzji o zakupie. Waga może być określona dwoma sposobami: jako procent od całości¹⁰⁾ lub skala wartości¹¹⁾. Zbadanie poziomu świadomości również jest bardzo ważnym elementem, gdyż dość często percepcja klientów jest ograniczona pewnymi schematami mentalnymi¹²⁾. Również przydatne byłoby zbadanie poziomu braku świadomości WDF u tych klientów, którzy nie nabywają produktów firmy (kupują od konkurencji). W celu przeprowadzenia tego badania można wprowadzić drobne zmiany do ankiety dla klientów, adresując ją do klientów konkurencji (por. tabela 4).

Na podstawie przedstawionych tabel główni decydenci mogą analizować wyspecyfikowane korzyści, których oczekują poszczególne grupy interesariuszy. Poziom spełnienia tych oczekiwań istotnie wpływa na rozwój firmy, gdyż poszczególni interesariusze generują ekwiwalent za otrzymane korzyści (środki pieniężne ze strony klientów, dostępność do kapitału oraz prorozwojowe decyzje ze strony właścicieli, przychylność ze strony społeczeństwa, zaangażowanie pracowników itd.).

Wartość dodana a sprawność działania firmy

Generowanie wartości dodanej firmy względem jej interesariuszy powinno być świadomym procesem, tzn. decydenci powinni wiedzieć:

- w jaki sposób funkcje i zadania realizowane przez poszczególne działy przyczyniają się do jej powstawania,
- jaki jest i od czego zależy poziom sprawności realizowanych funkcji,
- jaki jest skutek sprawności realizowanych funkcji w odniesieniu do sprawności działania całej firmy.

Takie podejście oznacza konieczność zaprojektowania i wdrożenia w firmie takiego systemu zarządzania, który umożliwiłby uporządkowanie wszystkich działań w firmie tak, by uzyskać efekt synergii w postaci spełnienia zakładanych poziomów wartości dodanej interesariuszy oraz ich modyfikacji na następny okres. Ten obszar badawczy jest aktualnie w obszarze zainteresowań autorów.

dr inż. Alberto Lozano Platonoff,

dr Sylwia Sysko-Romańczuk

Katedra Organizacji i Zarządzania

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ Za podstawowy cel funkcjonowania podmiotu uważa się również przetrwanie i rozwój, generowanie zysków w długim okresie, maksymalizacja dochodowości kapitału w długim okresie, maksymalizacja wartości itp. M. MARCI-NOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 18; P. BANASZYK, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- ²⁾ L. De CHERNATONY, F. HARRIS, F. DALL'OLMO RILEY, *Added Value: its Nature, Roles and Sustainability*, „European Journal of Marketing”, vol. 34, nr 1/2, 2000, s. 39–56.

- ³⁾ Por. L. E. PRESTON, *Redefining the Corporation: Stakeholders Theory in International Perspective*, AIDEA Conference Business, Government and Society, Bocconi University, Milano, June 6-8 1996.
- ⁴⁾ Na przykład prace: W. A. BAND, *Creating Value for Customers*, John Wiley&Sons, New York 1991; B. Y. GALE, *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customers Can See*, The Free Press, New York 1994; E. NAUMANN, *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Cincinnati 1995.
- ⁵⁾ Problem ten od lat 80. próbują zniwelować takie koncepcje, jak: EVA (Economic Added Value), ABC (Activity Based Costing) czy ABM (Activity Based Management). Por. W. CWYNAR, A. CWYNAR, *Ocena wyników przedsiębiorstwa w świetle modelu ekonomicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 1999, nr 3; K. LESZCZYŃSKI, *Krytyczna analiza miernika EVA oceny wykorzystania kapitału spółek*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2000, nr 2; W. KOT, *Wykorzystanie modelu EVA do szacowania wartości przedsiębiorstwa*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2003, nr 1 i 2; G. ŚWIEŻY, *Wykorzystanie ekonomicznej wartości dodanej w zarządzaniu finansami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 8; T. WNUK, *Identyfikacja działań i ustalania ich kosztów na potrzeby ABC*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 1999, nr 3; T. WNUK, *Uwarunkowania i problemy doboru nośników kosztów działań na potrzeby ABC*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 3; R. PIECHOTA, *Implementacja systemu Activity Based Costing w małych firmach*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 9; N. ROZTOCKI, K. LaSCOLA NEEDY, *An Intergrated Activity Based Costing and Economic Value Added System as an Engineering Management Tool for Manufacturers*, University of Pittsburgh, Pittsburgh 1998; T. ASADA, J.C. BAILES, K. SUZUKI, *Zastosowanie koncepcji ABM w zarządzaniu typu Hoshin*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie”, 2001, nr 6.
- ⁶⁾ B. DOBRODZIEJ, A. LOZANO, S. SYSKO-ROMAŃCZUK, *Źródła nieefektywnego wykorzystania finansów firmy*, artykuł opublikowany w materiałach konferencyjnych Zachodniopomorskiego Forum Finansowo-Kapitałowego „Twój Kapitał 2001”, Szczecin 2001, s. 270.
- ⁷⁾ Zob. R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
- ⁸⁾ M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 101; L. EDVINSSON, A. S. MALONE, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 45.
- ⁹⁾ W latach 2001–2002 A. Lozano Platonoff i S. Sysko-Romańczuk prowadzili projekt badawczy dotyczący przeglądu strategicznego 68 średniej wielkości przedsiębiorstw w celu określenia kluczowych barier wewnętrznych w rozwoju tychże firm.
- ¹⁰⁾ Oznaczając każdą korzyść jako procent wagi, gdzie łączna suma wag wynosi 100 procent.
- ¹¹⁾ Tzn. każda korzyść punktowana jest oddzielnie, np. w skali 1–10.
- ¹²⁾ Schematy te powstają wskutek braku informacji (np. odnośnie do jakości użytych do produkcji surowców, rzetelności obsługi reklamacji itd.), uprzednich błędów dotyczących oferty (np. brak odpowiedniej obsługi posprzedażowej, nieterminowość dostaw itd.), które zostały wyeliminowane, ale klient jest przekonany, że nadal one występują.
- ¹³⁾ W tym przypadku waga jest określona jako procent istotności każdej oczekiwanej korzyści w stosunku do wszystkich oczekiwanych korzyści.
- ¹⁴⁾ Jakość wyrobu należy uszczegółowić, tzn. rozbić na poszczególne jej elementy (np. trwałość, zapach, kolor, elastyczność, gęstość, rozmiar).

Akcjonariusze spółek wobec wezwania do sprzedaży akcji

Bogdan Nogalski, Marek Szymański

Wstęp

Wśród działań na rynku procesy kontroli przedsiębiorstw (spółek giełdowych)¹⁾ zajmują miejsce szczególne. Jednym z możliwych sposobów zdobycia kontroli nad spółką giełdową, jest ogłoszenie wezwania do sprzedaży akcji²⁾. Mimo znaczącej roli, jaką może odegrać zarząd spółki przejmowanej w tym procesie, powodzenie wezwania zależy w istocie jedynie od zachowania akcjonariuszy spółki będącej celem przejęcia.

Wezwania do sprzedaży akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Wezwanie do sprzedaży akcji stanowi już zdarzenie powszechne na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Publikacje Giełdy³⁾ wskazują na kilkadziesiąt przypadków wezwania do sprzedaży akcji rocznie⁴⁾. Rekordowy pod tym względem był rok 1999, kiedy zanotowano 43 przypadki wezwań.

Przyczyny ogłaszania wezwań można podzielić umownie na dwie grupy. Są one:

- Po pierwsze, związane z realizacją strategii nabywcy. Fakt ogłoszenia wezwania może wynikać z uświadomionej potrzeby uzyskania określonego udziału w kapitale podmiotu, którego wezwanie dotyczy. Potrzeba ta może wynikać zarówno z chęci uzyskiwania dywidend z akcji poddanych próbie skupienia, jak i z chęci wpływania na zarządzanie podmiotem. Wybór takiej, a nie innej formy nabycia akcji może wynikać z przekonania, że skupowanie akcji drogą zwykłych zakupów sesyjnych lub transakcji pakietowych doprowadzi do nadmiernego wzrostu ich notowań. Ogłoszenie wezwania może ograniczyć wydatki związane z nabyciem akcji.
- Po drugie, wynikają z przepisów prawnych. W niektórych sytuacjach nabycie akcji może odbyć się jedynie w drodze publicznego wezwania do sprzedaży akcji⁵⁾, w innych – prawo wręcz wymusza samo ogłoszenie wezwania⁶⁾.

Niejednokrotnie obie te grupy przyczyn mogą występować razem.

Analizując cenę wezwań z lat 1998–1999 i z pierwszego półrocza 2000, M. Lewandowski i J. Strysik doszli do wniosku, że w porównaniu z innymi państwami premia płacona za akcje polskich spółek jest zna-

cząco niższa⁷⁾. Późniejsze lata nie przyniosły wyraźnej zmiany oferowanych premii. Najwyższą premię zaproponował 23 czerwca 2003 NFI Piast za własne akcje – cena wezwania była wyższa o ponad 200% niż kurs giełdowy w dniu ogłoszenia wezwania. Średnia premia w kolejnych latach była jednak z reguły znacznie niższa i jedynie w roku 2001 przekroczyła 10%.

Tab. 1. Wysokość premii w wezwaniach do sprzedaży akcji w latach 1999–2003

| Okres | Premia wobec kursu z dnia ogłoszenia wezwania ⁸⁾ | |
|-------|---|--------------|
| | Średnia | Mediana |
| 1999 | 5,36% | 5,93% |
| 2000 | 2,95% | 6,38% |
| 2001 | 14,47% | 10,17% |
| 2002 | 7,65% | 2,94% |
| 2003 | 7,86% | 2,94% |
| | 7,70% | 5,67% |

Źródło: opracowanie własne.

Mimo nieznacznych zmian średniej premii płaconej przy wezwaniach, dało się zauważyć, że wzrasta różnicowanie wysokości premii przy wezwaniu. W roku 1999 w prawie 75% analizowanych wezwań premia wyniosła od 0% do 20%. W roku 2003 była to także frakcja najliczniejsza, lecz stanowiła jedynie 42%. Pojawiły się jednak wezwania z premią powyżej 40%, zaś premia niższa niż –20% dotyczyła prawie 10% przypadków.

Jako przyczyny niższych premii w Polsce, M. Lewandowski i J. Strysik⁹⁾ podają sytuację na rynku kapitałowym (słaba koniunktura w latach 1998–1999), dużą liczbę wezwań „wymuszonych” przez przepisy prawne (wzywający nie widzi potrzeby skupowania akcji i oferuje najniższą dopuszczalną prawem cenę), transakcje związane z dużymi akcjonariuszami¹⁰⁾ (wezwanie jest ogłaszane w celu „usankcjonowania” pojedynczej transakcji, a niska cena ma zniechęcić pozostałych uczestników rynku), zwiększanie pakietów kontrolnych (brakuje wówczas dodatkowej premii za zdobycie kontroli) i niższą konkurencyjność polskiego rynku kontroli (niewielka liczba kontrwezwań)¹¹⁾. Tak niska premia powoduje, że akcjonariusze spółki

Tab. 2. Struktura oferowanych premii w latach 1999–2003

| Przedział premii | Liczba ogłoszonych wezwań | | | | |
|------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Powyżej 80% | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Od 60% do 80% | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 |
| Od 40% do 60% | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Od 20% do 40% | 3 | 2 | 6 | 3 | 2 |
| Od 0% do 20% | 32 | 19 | 23 | 22 | 14 |
| Od -20% do 0% | 6 | 4 | 2 | 7 | 11 |
| Poniżej -20% | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Razem | 43 | 27 | 33 | 35 | 33 |

Źródło: opracowanie własne.

będącej przedmiotem wezwania stają przed poważnym problemem.

Działania akcjonariuszy i ich konsekwencje

Ogłoszenie publicznego wezwania do sprzedaży akcji wymaga od akcjonariuszy spółki podjęcia decyzji dotyczących oferty. Najważniejszą decyzją jest odpowiedź na wezwanie. Każdy z akcjonariuszy powinien zdecydować, czy akceptuje warunki wezwania i sprzedaje¹²⁾ wzywającemu posiadane przez siebie akcje, czy też nie przeprowadza transakcji¹³⁾. Dodatkowo może także podjąć decyzję o poinformowaniu o swojej decyzji uczestników rynku.

Konsekwencje zmian własnościowych dla akcjonariuszy spółki, jakie mogą mieć miejsce w wyniku udanego wezwania, można podzielić na dwie kategorie:

- Po pierwsze, **konsekwencje finansowe**. Na krótką metę mają miejsce jedynie wtedy, gdy wezwanie okazało się skuteczne, a akcjonariusz sprzedał posiadane przez siebie akcje. Wówczas – zamykając pozycję na zbytych walorach – inwestor osiągnął określoną stopę zwrotu, której wartość uzależniona jest od ceny nabycia akcji i ceny zaproponowanej w wezwaniu¹⁴⁾. Na długą metę konsekwencje finansowe będą dotyczyć akcjonariuszy, którzy nie zapisali się do sprzedaży akcji w wezwaniu. Będą one związane ze spadkiem wartości akcji po zwiększeniu stopnia kontroli przez głównego akcjonariusza i zmniejszeniu płynności akcji¹⁵⁾. Może się okazać, że straty tego rodzaju będą wyższe niż straty krótkoterminowe związane np. z niewielką ceną oferowaną w wezwaniu. Z ekonomicznego punktu widzenia istotna jest nie stopa zwrotu uzyskana dzięki zamknięciu pozycji, lecz oczekiwana stopa zwrotu ze środków uzyskanych ze zbycia akcji¹⁶⁾. Często zdarza się jednak, że inwestorzy podlegają pewnym psychologicznym prawom, które wywołują awersję do zamykania pozycji ze stratą¹⁷⁾. Cena ustalona w wezwaniu – mimo że może zawierać dość wysoką premię, dla wielu akcjonariuszy może oznaczać ujemną stopę zwrotu z inwestycji.

- Po drugie, **konsekwencje strategiczne**. Związane są z utratą kontroli w wyniku skutecznego wezwania. Bezsprzecznie konsekwencje strategiczne rozumiane w ten sposób dotyczą akcjonariuszy, którzy na wezwanie zareagowali pozytywnie (zbyli akcje), jed-

nak nawet pozycja pozostałych może ulec poważnemu osłabieniu¹⁸⁾. Nietrudno dostrzec, że konsekwencje strategiczne mają praktyczne znaczenie jedynie dla akcjonariuszy mających odpowiednio duże znaczenie na walnym zgromadzeniu. Dla akcjonariuszy nie biorących w nim udziału lub mimo uczestnictwa nie mających większego wpływu na podejmowane decyzje konsekwencje strategiczne w zasadzie nie istnieją.

W warunkach wezwania wzywający określa, ile akcji chce skupić, w jakim terminie będą przyjmowane zapisy, jaką cenę proponuje oraz ewentualne wymagania związane ze skutecznością wezwania (np. jeżeli w wyniku wezwania chętni do sprzedaży akcji zgłoszą co najmniej 1/3 liczby akcji określonych w wezwaniu). Niespełnienie warunków powoduje odstąpienie od transakcji. Możliwa zatem są 3 sytuacje: ● wezwanie całkowicie skuteczne (wzywający skupuje żądaną liczbę akcji), ● wezwanie częściowo skuteczne (wzywający skupuje część żądanych akcji), ● wezwanie nieskuteczne (wzywającemu nie udaje się skupić nawet części akcji)¹⁹⁾.

Decyzje akcjonariuszy dotyczące zachowania po ogłoszeniu wezwania muszą uwzględniać konsekwencje ich własnych działań dla skuteczności oferty oraz dla nich samych. **Szczególnie interesująco wygląda sytuacja decyzyjna, gdy cena ustalona w wezwaniu jest dla akcjonariusza nieatrakcyjna** (ujemna stopa zwrotu lub niska premia). W sytuacji, gdy oferta odkupu jest atrakcyjna finansowo, problem można sprowadzić do sprzedaży kontroli nad spółką.

Konsekwencje finansowe (F) i strategiczne (S) działań pojedynczego akcjonariusza w sytuacji oferty niekorzystnej finansowo przedstawia rysunek.

Warto także zaznaczyć, że akcjonariusz podejmując decyzję zwiększa prawdopodobieństwo zaistnienia określonego wyniku wezwania²⁰⁾ (na rysunku sytuacji „prowokowane” przez akcjonariusza zaznaczono tłustym drukiem). Przy niekorzystnych warunkach finansowych można przypuszczać, że pozytywna reakcja na wezwanie wynika z przeczcucia akcjonariusza, że oferta powiedzie się, nawet mimo jego ewentualnego oporu. Negatywna decyzja z kolei pozwala przypuszczać, że akcjonariusz spodziewa się „upadku” wezwania. Interesujące jest to, że przekonanie to może zarówno uwzględniać działanie akcjonariusza, jak i nie. W tym pierwszym przypadku pozytywna reak-

| | | Efekt wezwania | | |
|-----------------------|-----------|--|---|--|
| | | wezwanie całkowicie skuteczne | wezwanie częściowo skuteczne | wezwanie nieskuteczne |
| Decyzja akcjonariusza | pozytywna | F: Strata na inwestycji S: Brak wpływu na zarządzanie spółką | F: Strata na inwestycji S: Brak wpływu na zarządzanie spółką | F: zachowane <i>status quo</i> S: zachowane <i>status quo</i> |
| | negatywna | F: Brak straty krótkoterminowej na inwestycji, potencjalna strata długoterminowa S: Zmniejszenie wpływu na zarządzanie spółką | F: Brak straty krótkoterminowej na inwestycji, potencjalna strata długoterminowa S: Zmniejszenie wpływu na zarządzanie spółką (zapewne mniejsze niż w przypadku całkowicie skutecznego wezwania) | F: zachowane <i>status quo</i> S: zachowane <i>status quo</i> |

Rys. Konsekwencje finansowe i strategiczne dla akcjonariusza w przypadku wezwania do sprzedaży akcji na niekorzystnych warunkach

Źródło: opracowanie własne.

cja akcjonariusza mogłaby spowodować zmianę wyniku wezwania (oferta zakończona sukcesem), w drugim – wpływu takiego by nie było.

Końcowy efekt wezwania uzależniony jest od decyzji podejmowanych przez poszczególnych akcjonariuszy. Wprawdzie w sytuacji wezwania do sprzedaży akcji akcjonariusze podejmują decyzje niezależnie od siebie, ale konsekwencje tych wyborów dotyczą wszystkich podmiotów stanowiących akcjonariat spółki. W istocie rzeczy mamy więc do czynienia z wyborem grupowym, zaś sytuacja wyjściowa pojedynczego akcjonariusza może przypominać dylemat więźnia²¹.

W klasycznym dylemacie więźnia podmioty podejmujące decyzje nie wiedzą o decyzjach podejmowanych przez pozostałych decydentów. Próba przewidzenia sposobu działania poszczególnych uczestników oparta jest na wysoce wątpliwych przesłankach.

W przypadku wezwania przesłanki te są z pewnością znacznie bardziej racjonalne. Wśród nich można wymienić:

- wysokość premii określonej w wezwaniu (im wyższa, tym bardziej prawdopodobna pozytywna reakcja),
- stopień rozproszenia akcjonariatu (im wyższy, tym wyższe prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji na wezwanie),
- liczba akcji określona w wezwaniu (im niższa, tym większe prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji).

Dodatkowo postępowanie wiodących akcjonariuszy może zmniejszać niepewność co do losów wezwania. Szczególnie ważne może okazać się dla odrzucenia wezwania. Deklaracja dużego akcjonariusza, że nie zamierza zbywać posiadanych przez siebie akcji w ogłoszonym wezwaniu, zmniejsza prawdopodobieństwo pozytywnej odpowiedzi na wezwanie ze strony pozostałych akcjonariuszy. Mogą oni liczyć na polepszenie w przyszłości warunków wezwania po zablokowaniu obecnego.

Na skuteczność upubliczniania planów dużych akcjonariuszy wobec wezwania jako narzędzia do „zwalczania” wezwania do sprzedaży akcji wskazuje historia ofert dotyczących akcji Art Marketing Syndicate (AMS) z wiosny 2001 r. 26 marca 2001 r. Agora

SA wezwała do sprzedaży 1 254 000 akcji AMS stanowiących 24,99 głosów na WZA spółki po 60 zł za sztukę. Zaoferowana premia wobec kursu z poprzedniego dnia przekroczyła 34%. Termin składania ofert sprzedaży został wyznaczony na 2–11 kwietnia 2001 r. 3 kwietnia zarząd AMS określił wezwanie mianem „wrogiego”, przedstawiając wiele zarzutów wobec oferenta. Dwa dni później z podobnym oświadczeniem wystąpił główny akcjonariusz AMS – BB Investment Sp. z o.o. – posiadający prawie 37% akcji AMS (z 37,75% głosów na WZA). W komunikacie znalazło się zapewnienie, że BB Investment nie zamierza odpowiedzieć na wezwanie i podjąć negocjacje z potencjalnymi inwestorami branżowymi na przełomie roku 2001 i 2002 po zakończeniu procesu inwestycyjnego w AMS. Z kolei 9 kwietnia Agora podwyższyła ofertę do 63 zł za akcję. Dzień później z kontrofertą odkupu wystąpił JC Decaux oferując 66 zł za akcje (termin zapisów 17 – 30 kwietnia). Reakcją BB Investment na to wezwanie była deklaracja, że wprawdzie nie jest ono wrogie, ale cena zaoferowana jest zbyt niska i w związku z tym nie spotka się z pozytywną reakcją głównego właściciela. Tego samego dnia Agora kolejny raz podniosła cenę wezwania – tym razem do 70 zł za akcję.

Rezultatem tej wojny ofertowej – mimo premii, która w ostatniej chwili przekroczyła 56% w porównaniu z notowaniami z dnia poprzedzającego jej rozpoczęcie – nie były żadne istotne zmiany w akcjonariacie AMS z udziałem konkurujących oferentów. Na wezwanie Agory zgłoszono do sprzedaży 900 588 akcji, a na wezwanie JC Decaux – zaledwie 139 276 akcji. W obu przypadkach było to mniej niż określone minima implikujące przynajmniej częściową skuteczność wezwania (po 1 003 394 akcji).

Działania akcjonariusza wiodącego (choć nie tylko) zainteresowanego zablokowaniem przejęcia mogą obejmować ogłoszenie kontrwezwania (jeżeli w jego wyniku nie nastąpi przekroczenie odpowiednich progów wymagające zgody Komisji Papierów Wartościowych i Giełd) lub skup akcji spółki objętej wezwaniem na sesjach. W pierwszej sytuacji występuje on jako bezpośredni konkurent oferenta stosując dodatkowo

identyczną metodę, w drugim – może spowodować wzrost ceny rynkowej do poziomu przewyższającego cenę określoną w wezwaniu i zmniejszyć skłonność pozostałych akcjonariuszy do pozytywnej odpowiedzi na wezwanie. W obu przypadkach akcja „oporu” mimo wszystko nie musi okazać się skuteczna, a same działania mogą przynieść wyższe koszty niż – nawet nie trafiona – decyzja o zbyciu lub zachowaniu akcji.

Podsumowanie

Zachowanie akcjonariuszy wobec wezwania do sprzedaży akcji wynika nie tylko z warunków tego wezwania, ale także z determinacji i poczucia własnej siły (czy też zdolności do zablokowania operacji). W swych działaniach pojedynczy akcjonariusz powinien także uwzględnić przypuszczalne działania pozostałych akcjonariuszy. Katalog działań możliwych do podjęcia wobec wezwania obejmuje nie tylko prostą odpowiedź na nie, ale także informowanie o decyzji innych uczestników rynku, skup akcji spółki będącej celem działania i ogłoszenie kontrwezwania. Jednakże im bardziej radykalne kroki podejmie akcjonariusz w celu zablokowania wezwania, tym większe straty może ponieść w wyniku niepowodzenia własnej akcji.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła
Administracji i Biznesu w Gdyni

Marek Szymański
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

PRZYPISY

- Procesy te zachodzą w postaci fuzji i przejęć. Fuzja zachodzi wtedy, gdy dwie lub więcej spółek łączy się tworząc jeden podmiot prawny. Może się to odbyć poprzez *inkorporację*, czyli przyłączenie jednego podmiotu przez inny, lub poprzez *zjednoczenie*, czyli stworzenie przez łączące się podmioty nowej spółki, do której wnoszone są majątki i kapitały tworzących ją spółek. W pierwszym przypadku akcjonariusze spółki przyłączanej otrzymują w zamian za swoje akcje walory podmiotu przejmującego. Przy zjednoczeniu akcjonariusze wszystkich spółek biorących udział w operacji w zamian za posiadane wcześniej akcje jednoczących się podmiotów obejmują akcje nowego podmiotu. Przejęciem jest uzyskanie kontroli nad przedsiębiorstwem poprzez nabycie jego udziałów w liczbie wystarczającej do kontroli i zarządzania nią. Przejęta firma nie traci osobowości prawnej, pozostając pod kontrolą kapitałową podmiotu dominującego (por. M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 25).
- Pierwszy z nich zakłada powolne nabywanie praw własności do ustalonego prawnie minimalnego poziomu liczby głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy podmiotu przejmowanego. W Polsce poziom ten wynosi 5% (art. 147 ust. 1 Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. *Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi* – Dz.U. Nr 118, poz. 754). Przekroczenie tego poziomu łączy się z obowiązkiem poinformowania o fakcie Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, spółkę oraz Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Kolejnym progiem, którego osiągnięcie wymaga poinformowania wymienionych wyżej podmiotów jest 10% głosów na walnym zgromadzeniu. Dodatkowo istnieje obowiązek uzyskiwania zgody Komisji Papierów Wartościowych i Giełd na przekroczenie 25%, 33% i 50% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, zaś po przekroczeniu tego ostatniego poziomu dochodzi obowiązek ogłoszenia wezwania na sprzedaż pozostałych akcji. W przypadku niektórych branż mogą być wymagane zgody innych agencji kontrolnych. Także progi głosów na walnym zgromadzeniu mogą być inne. Tak

jest chociażby w przypadku sektora bankowego. Powolne skupowanie akcji wiąże się jednak z wczesnym upublicznieniem informacji mogących wskazywać na zamiar przejęcia. Z jednej strony może to sprzyjać przygotowaniu przez przejmowany podmiot kroków obronnych i stwarza ryzyko – w przypadku niepowodzenia próby – pozostania z niechciana inwestycją, z drugiej zaś może zwiększać szanse skutecznego zakończenia operacji (duży przyróżek odstręcza potencjalnych rywali, nakłady na dokupienie akcji będą niższe niż ewentualne nakłady na jednorazowy zakup niezbędnej do kontroli spółki ich liczby). Dalsze zwiększanie udziałów odbywa się drogą pozasesyjnych zakupów znacznych pakietów akcji od dużych akcjonariuszy lub drogą zakupów sesyjnych.

- „Roczniki Giełdowe” 2000–2003 z danymi statystycznymi z lat 1999–2003.
- Dane te są jednak niekompletne. Przykładowo w zestawieniach z „Rocznika Giełdowego 2002” nie ma śladu po wezwaniach na sprzedaż akcji Art Marketing Syndicate, zgłaszanych przez Agorę SA i JC Decaux wiosną roku 2001.
- Art. 151 ust. 1. Ustawy o publicznym obrocie papierami wartościowymi stanowi: „Nabycia w obrocie wtórnym, w okresie krótszym niż 90 dni, akcji dopuszczonych do publicznego obrotu, zapewniających co najmniej 10% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu, dokonuje się wyłącznie w wyniku publicznego ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji”.
- Art. 154 pkt. 1 Ustawy o publicznym obrocie papierami wartościowymi stanowi: „Kto w wyniku nabycia akcji stał się akcjonariuszem spółki publicznej, posiadającym ponad 50% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu, jest obowiązany do ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę pozostałych akcji tej spółki”.
- M. LEWANDOWSKI i in., *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 138–143, M. LEWANDOWSKI, J. STRYSIK, *Premie za kontrolę w Polsce*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, II/2000, patrz też K. STĘPIEN, *Przejmujący polskie spółki giełdowe nie są zbyt hojni*, „Parkiet”, 16–18 listopada 2002.
- Lub dnia poprzedniego, jeżeli w dniu ogłoszenia wezwania nie handlowano akcjami objętymi wezwaniem.
- M. LEWANDOWSKI i in., *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle...*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 141.
- Np. w wezwaniu na akcje Grajewa wzywający określili niską cenę (35 zł w porównaniu z kursem giełdowym dawała ujemną premię w wysokości -28%), skupił w niej akcje od głównego akcjonariusza, któremu zrewanżował się sprzedając „okazyjnie” akcje Prospera.
- Por. K. STĘPIEN, *Przejmujący polskie...*, *op.cit.*
- Za równoważną sprzedaży trzeba także uznać zamianę, jeżeli oferta zawierała takie właśnie warunki zapłaty.
- Decyzja w zasadzie nie musi dotyczyć wszystkich akcji będących w posiadaniu konkretnego akcjonariusza. W każdej sytuacji może zgłosić chęć sprzedaży części posiadanych akcji.
- A także od czasu posiadania akcji i ewentualnie uzyskanych dywidend.
- Można także dodać efekt zmniejszenia zysków księgowych spółki w wyniku umów zawartych z większościami akcjonariuszem (obsługa handlowa na rynkach zagranicznych, zakup *know-how* itp.)
- Stratę na zamknięciu pozycji można z nadwyżką odrobić reinwestując otrzymane środki. Można także – nawet łatwiej – uzyskać wyższą stopę zwrotu reinwestując uzyskane środki niż trzymając akcje spółki objęte wezwaniem.
- Por. A. ZIELONKA, *Kilka słów o skłonnościach motywacyjnych inwestorów*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 7–8/2002.
- Szczególnie, gdy w wyniku skutecznego wezwania podmiot wzywający osiąga powyżej 50% głosów na walnym zgromadzeniu.
- Ta ostatnia sytuacja wynika z reguły z warunków wezwania. Rzadko zapewne może się zdarzyć, żeby nie znalazł się żaden akcjonariusz, który nie odpowie pozytywnie na wezwanie.
- W swoisty sposób „obstawia” wynik wezwania.
- Por. D.R. KAMERSCHEN, R.B. MCKENZIE, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 836–837 oraz M. MAŁAWSKI, A. WIECZOREK, H. SOSNOWSKA, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 57–60.

Zarządzanie ryzykiem w dużym projekcie

Andrzej Karbownik

Istota zarządzania ryzykiem w projekcie

Każdy projekt jest obarczony ryzykiem niepowodzenia. Zarządzanie projektem odbywa się pod presją czasu, budżetu i oczekiwań odbiorców. Przekroczenie terminu zakończenia realizacji projektu, przekroczenie budżetu, brak spełnienia oczekiwań odbiorców projektu i nieosiągnięcie jego celu powodują, że projekt kończy się niepowodzeniem. Po zakończeniu projektu stwierdzamy w takiej sytuacji, że istniało duże ryzyko niepowodzenia projektu. To stwierdzenie nie jest oczywiście wystarczające. W trakcie przygotowania projektu należy raczej zastanowić się nad źródłami ryzyka niepowodzenia projektu i zaplanować sposoby radzenia sobie z nim w trakcie realizacji, czyli należy zarządzać ryzykiem projektu. Właściwe zarządzanie ryzykiem zmniejsza bowiem prawdopodobieństwo osiągnięcia złych wyników projektu. Pod pojęciem „zarządzanie ryzykiem projektu” rozumie się wszelkie działania podejmowane w procesie zarządzania projektem w celu:

- identyfikacji ryzyka projektu,
- sklasyfikowania lub pomiaru poszczególnych rodzajów ryzyka,
- neutralizowania lub zapobiegania ryzyku.

W organizacjach często marginalizuje się zarządzanie ryzykiem w przekonaniu, że będzie ona w stanie poradzić sobie z problemami, gdy się pojawią. Organizacje te powinny jednak na serio traktować zarządzanie ryzykiem, w szczególności w odniesieniu do projektów [3]. Przyjmując to założenie, należy stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem w projekcie jest niezbędne, powinno być systematyczne oraz może pomóc w uzyskaniu pewności, że uda się osiągnąć założony cel projektu.

W prezentowanej pracy podjęto rozważania w zakresie zarządzania ryzykiem w dużym projekcie. Do tej kategorii projektów zaliczono program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na lata 1998–2002 [2]. Jednym z założeń przyjętych do opracowania tego programu była potrzeba wykorzystania dobrych i złych doświadczeń z realizacji poprzednich programów restrukturyzacji górnictwa w latach 1992–1997. Stwierdzono między innymi małą skuteczność tych programów. Stąd też dążenie do uzyskania najwyższej skuteczności programu restrukturyzacji górnictwa na lata 1998–2002, co pozwoliłoby na osiągnięcie rzeczywistej naprawy górnictwa i doprowadzenie go do stanu rentownej działalności.

Wiele uwagi na etapie przygotowania tego projektu poświęcono zarządzaniu ryzykiem. O sposobie traktowania i rozwiązywania tego problemu traktują poniższe rozważania.

Kategorie ryzyka projektu

Zarządzanie ryzykiem w projekcie wymaga sklasyfikowania poszczególnych źródeł ryzyka, aby móc opracować skuteczny plan zarządzania ryzykiem. Do ustalenia źródeł ryzyka w projekcie bardzo pomocne jest przyjęcie pewnej systematyki w zakresie kategorii ryzyka projektu. Są to grupy potencjalnych źródeł ryzyka, z których każde może się pojawić w trakcie realizacji projektu. Klasyfikacja kategorii ryzyka stwarza więc solidne podstawy do właściwego zarządzania ryzykiem. Na potrzeby prezentowanych rozważań proponuje się przyjąć następujące kategorie ryzyka projektu [1, 3] (rys. 1):

■ **Ryzyko techniczne RT** wynikające z technicznych aspektów realizacji projektu. Jego źródłem może być uzależnienie od nie sprawdzonej lub złożonej technologii lub zmiany w stosowanej technologii. Do tej kategorii ryzyka można zaliczyć również tzw. ryzyko wydajnościowe oraz ryzyko jakościowe.

■ **Ryzyko zarządzania projektem RZP** wynikające z działań podejmowanych na etapie planowania projektu (ryzyko planowania projektu RZP_p) oraz z działań podejmowanych w ramach realizacji projektu (ryzyko realizacji projektu RZP_r). Źródłem tej kategorii ryzyka jest złe planowanie projektu oraz błędy lub zagrożenia pojawiające się w trakcie realizacji projektu.

■ **Ryzyko organizacyjne RO** wynikające z natury organizacji, czyli z oporu przed zmianą, oraz trudności z dostępem do zasobów organizacji w trakcie realizacji projektu.

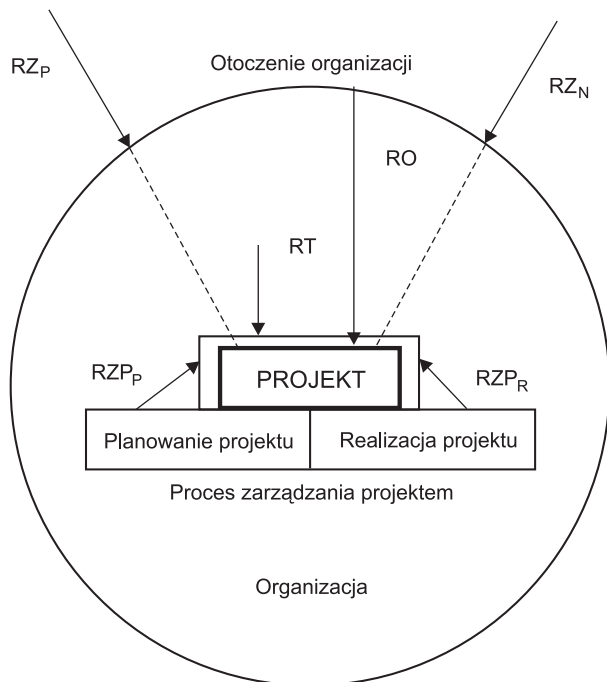
■ **Ryzyko zewnętrzne RZ** wynikające z oddziaływania czynników spoza organizacji, takich jak: zmiany prawne, regulacyjne, rynkowe, zagrożenia związane z siłą wyższą, pogodą itp. W tej kategorii ryzyka można wyróżnić ryzyko zewnętrzne przewidywalne RZ_p , którego źródła można przewidywać bez możliwości oceny skutków oraz ryzyko zewnętrzne nieprzewidywalne RZ_n .

Etapy w procesie zarządzania ryzykiem projektu

Zarządzanie ryzykiem projektu można przedstawić w postaci procesu, w którym wyróżnia się kolejno po sobie następujące etapy. Według ostatniej edycji przewodnika do zarządzania projektami (PMBOK Guide) [1], etapy te są następujące:

- **Planowanie zarządzania ryzykiem**

W etapie tym kierownik projektu powinien przygotować i zorganizować proces zarządzania ryzykiem



- RT – ryzyko techniczne
 RO – ryzyko organizacyjne
 RZ – ryzyko zewnętrzne:
 RZ_p – przewidywalne
 RZ_n – nieprzewidywalne
 RZP – ryzyko zarządzania projektem:
 RZP_p – w fazie planowania projektu
 RZP_r – w fazie realizacji projektu

Rys. 1. Kategorie ryzyka projektu w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

w projekcie. W efekcie powinna powstać tzw. infrastruktura organizacyjna wspierająca kierownika projektu w działaniach zmierzających do zmniejszenia lub wyeliminowania ryzyka w realizacji projektu. Efektem tego etapu jest plan zarządzania ryzykiem w projekcie.

● Identyfikacja ryzyka

W tym etapie ma miejsce zorganizowane i szczegółowe działanie, którego celem jest wykrycie poszczególnych rodzajów, czy też źródeł ryzyka, jakie potencjalnie mogą wystąpić w realizacji projektu. Dokonuje się zatem opisu zdarzeń, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na przebieg realizacji projektu i na jego efekty. Opis tych zdarzeń powinien zawierać charakterystykę okoliczności ich wystąpienia oraz skutków dla projektu.

● Klasyfikacja ryzyka

Dokonuje się oceny tych rodzajów ryzyka w projekcie, których nie daje się zmierzyć ilościowo. Oceny tej dokonuje się za pomocą metody opisowej. Poniżej podaje się przykład takiej oceny:

● Pomiar ryzyka

Przeprowadza się ocenę prawdopodobieństwa oraz ocenę skutków najważniejszych rodzajów ryzyka za pomocą wskaźników liczbowych. Ilościowy pomiar ryzyka – jeśli jest możliwe jego przeprowadzenie – pozwala ustalić szanse osiągnięcia celów projektu.

● Planowanie metod reagowania na ryzyko

W etapie tym określa się, za pomocą jakich działań mają być rozwiązywane problemy związane z poszczególnymi rodzajami ryzyka. Tworzy się plan postępowania w celu neutralizowania ryzyka lub zapobiegania ryzyku. Wyróżnia się następujące kategorie metod reagowania na ryzyko w projekcie:

- ✓ Unikanie ryzyka poprzez:
 - nierealizowanie projektu,
 - wybranie innego partnera do realizacji projektu, innej firmy lub kraju.
- ✓ Łagodzenie ryzyka, czyli redukcja ryzyka poprzez podejmowanie działań w celu ograniczenia stopnia narażenia na nie.
- ✓ Dzielenie ryzyka, czyli transfer ryzyka poprzez zaproszenie innych partnerów do realizacji projektu lub ubezpieczenie się od odpowiedzialności.
- ✓ Absorbowanie ryzyka, czyli akceptacja ryzyka poprzez wzmocnienie własnej pozycji, aby móc znieść szok związany z wystąpieniem pewnych zdarzeń w sposób:
 - pasywny – przyjęcie ryzyka,
 - aktywny – tworzenie rezerw.

● Nadzorowanie i kontrola ryzyka

Jest to wdrożenie na etapie realizacji projektu planu zarządzania ryzykiem. Nadzorowanie ryzyka w projekcie to nieustanna obserwacja poszczególnych rodzajów ryzyka oraz warunków, z jakimi są związane oraz reagowanie zgodnie z planem zarządzania ryzykiem.

Identyfikacja ryzyka w projekcie restrykturyzacji górnictwa węgla kamiennego

Identyfikacja ryzyka następuje na etapie planowania projektu w odniesieniu do wszystkich źródeł zagrożeń, jakie mogą pojawić się w trakcie realizacji projektu. Identyfikacja źródeł ryzyka pozwoli na zaplanowanie sposobów reagowania na ryzyko na etapie realizacji projektu.

W odniesieniu do programu restrykturyzacji górnictwa węgla kamiennego istniało wiele potencjalnych źródeł ryzyka, których wystąpienie mogło zagrozić osiągnięciu celów programu. Poniżej przedstawia się jedynie główne źródła ryzyka w tym programie ustalone w odniesieniu do podanych poprzednio kategorii ryzyka (rys. 2).

● Ryzyko planowania projektu

W tej kategorii ryzyka istniało zagrożenie, że instrumenty realizacyjne w programie okażą się mało skuteczne.

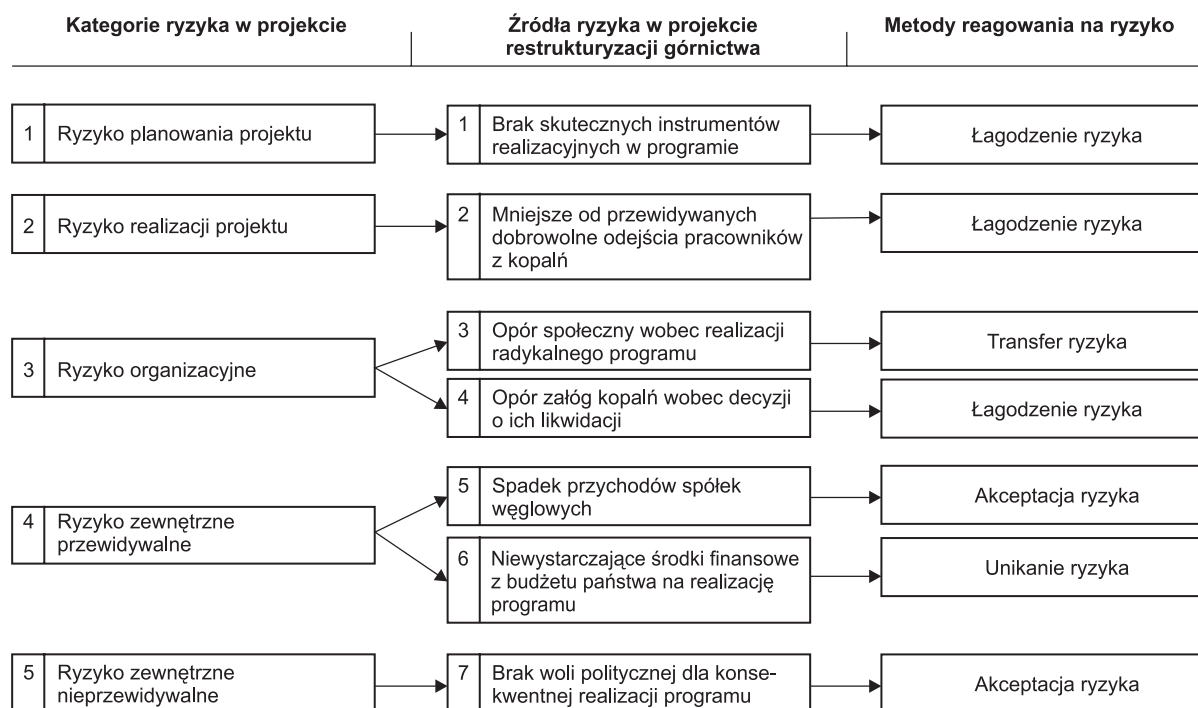
● Ryzyko realizacji projektu

Istniało zagrożenie, że dobrowolne odejście pracowników z pracy w kopalniach będą mniejsze niż przewidywano to w programie.

● Ryzyko organizacyjne

Przyjmując, że program restrykturyzacji górnictwa odnosił się do całego sektora, można traktować go na potrzeby niniejszych rozważań jako organizację, w ramach której centrale związków zawodowych są zdolne do utrudniania lub wręcz uniemożliwiania realizacji określonych działań restrykturyzacyjnych. Z tego względu istniały dwa zagrożenia dla realizacji programu:

- ✓ protest central związków zawodowych działających w górnictwie i wywołanie skutecznego oporu spo-



Rys. 2. Kategorie, źródła ryzyka oraz metody reagowania na ryzyko w projekcie restrukturyzacji górnictwa

Źródło: opracowanie własne.

lecznego przeciw realizacji stosunkowo radykalnego programu restrukturyzacji,

✓ opór załóg kopalń pod przewodnictwem związków zawodowych wobec decyzji o likwidacji każdej z dwudziestu trzech kopalń.

● **Ryzyko zewnętrzne przewidywalne**

Istniały dwa realne zewnętrzne źródła zagrożenia osiągnięcia celów reformy. Pierwsze z nich odnosiło się do obniżenia przychodów producentów węgla. Drugie zagrożenie odnosiło się do mniejszego niż przewidywano obniżenia kosztów produkcji węgla wskutek realizacji działań restrukturyzacyjnych. Źródła tych zagrożeń były następujące:

- ✓ spadek przychodów spółek węglowych wskutek obniżenia się poziomu sprzedaży węgla na rynku krajowym i w eksporcie oraz wskutek spadku cen węgla na rynku,
- ✓ niewystarczające środki finansowe z budżetu państwa na sfinansowanie osłon socjalnych dla odchodzących pracowników i na likwidację kopalń.

● **Ryzyko zewnętrzne nieprzewidywalne**

W tej kategorii ryzyka istniało zagrożenie braku woli politycznej dla konsekwentnej realizacji programu i wyasygnowania co roku środków finansowych z budżetu państwa w wysokości zapisanej w programie restrukturyzacji.

Planowanie sposobów reagowania na ryzyko w projekcie restrukturyzacji górnictwa

Plan sposobów reagowania na ryzyko w trakcie realizacji programu restrukturyzacji górnictwa przedstawiono w odniesieniu do źródeł ryzyka omówionych poprzednio. Na rysunku 3 wskazano na metody reagowania na ryzyko dla każdego z podanych źródeł.

● **Brak skutecznych instrumentów realizacyjnych w programie**

Program rządowy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego mógł pozostać zbiorem pobożnych życzeń, gdyby nie zostały stworzone odpowiednie mechanizmy i instrumenty realizacyjne zapewniające jego wymaganą skuteczność. Zostały one zapisane w ustawie z 26 listopada 1998 roku o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach gmin górniczych. Jako najważniejsze z nich można wymienić:

- ✓ Górnictwo Socjalny jako zbiór instrumentów osłonowych,
- ✓ obowiązek opracowania programu socjalnego likwidowanej kopalni,
- ✓ nadzór nad realizacją programu i nadzór właścicielski nad spółkami węglowymi przez ministra gospodarki,
- ✓ zobowiązanie ministra gospodarki do proponowania co roku do budżetu państwa odpowiednich kwot na wsparcie realizacji programu,
- ✓ monitorowanie realizacji programu.

● **Mniejsze od przewidywanych dobrowolne odejścia pracowników z kopalń**

W celu przeciwdziałania temu zagrożeniu i złagodzenia źródła ryzyka przyjęto następujące rozwiązania:

- ✓ świadczenia finansowe dla poszczególnych instrumentów Górnictwa Socjalnego (GPS) zaproponowano na takim poziomie, aby uzyskać akceptację jak największej liczby pracowników kopalń, stosownie do przewidywań zawartych w programie;
- ✓ w okresie czerwiec–październik 1998 roku przeprowadzono szeroką akcję promocyjną w kopalniach w celu zachęcenia pracowników do dobrowolnego



odchodzenia z pracy z wykorzystaniem instrumentów GPS;

✓ w IV kwartale 1998 roku i w II półroczu 1999 roku wyczerpały się środki z budżetu państwa na finansowanie osłon socjalnych. Nie zahamowano jednak bardzo intensywnego procesu odchodzenia pracowników z kopalń z wykorzystaniem GPS i pozyskano środki pozabudżetowe na ten cel.

● **Opór społeczny wobec realizacji radykalnego programu restrukturyzacji**

Aby przeciwdziałać temu zagrożeniu podjęto dialog społeczny z centralami związkowymi działającymi w górnictwie. Konsultacje ze związkami zawodowymi trwały ponad dwa miesiące i zostały zakończone, zanim program został przyjęty przez rząd.

W ostatecznej wersji programu starano się uwzględnić maksymalną liczbę postulatów strony związkowej, nie osłabiając zasadniczych celów programu i jego instrumentów realizacyjnych.

W wyniku trudnego dialogu społecznego nie uzyskano co prawda akceptacji programu, ale uzyskano minimum przyzwolenia społecznego dla niego, co można uznać za częściowy transfer ryzyka z tego źródła.

● **Opór załóg kopalń wobec decyzji o ich likwidacji**

Wprowadzony został obowiązek opracowania programu socjalnego likwidowanej kopalni w okresie do trzech miesięcy od chwili podjęcia decyzji o likwidacji kopalni przez zarząd spółki węglowej. Program socjalny zawierał listę wszystkich pracowników likwidowanej kopalni z określeniem ich losów zawodowych po odejściu z pracy w kopalni. W trakcie powstawania tego programu każdy pracownik kopalni był pytany o swoje dalsze zamiary zawodowe mając do wyboru:

- ✓ pracę w innej dowolnie wybranej kopalni,
- ✓ odejście dobrowolne z pracy w górnictwie z wykorzystaniem odpowiedniego instrumentu osłonowego GPS,
- ✓ pracę poza górnictwem z ofertą miejsca pracy i ewentualnym przeszkoleniem.

Program socjalny likwidowanej kopalni tworzył więc element łagodzenia ryzyka z tytułu oporu wobec likwidacji kopalń.

● **Spadek przychodów spółek węglowych**

Nieprzewidziany spadek poziomu sprzedaży węgla w roku 1998 wyniósł 18,3 mln ton, w roku 1999 – 5,5 mln ton, a w roku 2000 – 7,8 mln ton. Łącznie w okresie tych trzech lat spadek sprzedaży węgla wyniósł 32,6 mln ton. Równocześnie w I połowie 1999 roku poziom średnich cen węgla na rynku krajowym obniżył się o 3,2%. Spowodowało to konieczność dokonania korekty programu, którą rząd przyjął 21 grudnia 1999 roku. Wprowadzała ona – wraz z nowelizacją ustawy z 26 listopada 1999 roku – wiele nowych instrumentów w realizacji programu, przy założeniu opóźnienia o rok osiągnięcia podstawowego celu programu. W tym wypadku możemy więc mówić o akceptacji ryzyka i dokonaniu korekty projektu.

● **Niewystarczające środki finansowe z budżetu państwa na realizację programu**

To źródło ryzyka starano się wyeliminować (unikanie ryzyka) poprzez przyjęcie programu restrukturyzacji przez rząd oraz przez uchwalenie ustawy sejmowej. Obydwa fakty stanowiły niejako polityczne gwarancje, że co roku rząd na wniosek ministra gospodarki zaakceptuje odpowiednią kwotę środków fi-

nansowych w budżecie państwa, a Sejm tę propozycję rządu podtrzyma, uchwalając ustawę budżetową. Dodatkowym sposobem unikania ryzyka z tego źródła było uzyskanie pożyczki z Banku Światowego na wsparcie realizacji programu restrukturyzacji górnictwa w wysokości 400 mln dol. (23% całej wydatkowanej kwoty z budżetu państwa).

● **Brak woli politycznej do konsekwentnej realizacji programu**

To źródło ryzyka stanowi poważne zagrożenie do realizacji każdego sektorowego programu restrukturyzacji. Trudno jest mu przeciwdziałać i wymaga ono co najwyżej akceptacji. Tym niemniej na etapie realizacji programu wola polityczna istniała, co zdają się potwierdzać następujące fakty:

- ✓ przeznaczenie co roku odpowiednich środków finansowych – zgodnie z zapisami w programie – z budżetu państwa na wsparcie realizacji programu,
- ✓ kontrola realizacji programu przez ministra gospodarki, komitet sterujący i rząd.

W roku 2002 wola polityczna konsekwentnej realizacji programu uległa osłabieniu i realizacja programu nie została dokończona.

Wnioski

■ Zarządzanie ryzykiem w dużym projekcie wymaga przyjęcia, w nawiązaniu do kategorii ryzyka projektu, określonej klasyfikacji źródeł ryzyka, aby móc opracować skuteczny plan zarządzania ryzykiem na potrzeby realizacji projektu.

■ Identyfikacja oraz klasyfikacja ryzyka odgrywają kluczową rolę w wykryciu poszczególnych źródeł ryzyka projektu, które mogą mieć potencjalnie negatywny wpływ na przebieg realizacji projektu i na jego efekty.

■ Wyróżnia się cztery główne kategorie metod reagowania na ryzyko w projekcie: ● unikanie ryzyka, ● łagodzenie ryzyka, ● transfer ryzyka, ● akceptacja ryzyka. Przyjęcie jednej z nich zależy głównie od kategorii ryzyka oraz źródła ryzyka.

■ Na etapie planowania projektu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na lata 1998–2002 wyróżniono siedem głównych źródeł ryzyka, do których dostosowano odpowiednie metody reagowania na ryzyko.

■ Na etapie planowania tego projektu oraz w trakcie jego realizacji podjęto określone działania, które miały na celu reagowania na ryzyko z ustalonych źródeł. Działania te pozwoliły ograniczyć ryzyko niepowodzenia projektu i spowodowały, że jego cele zostały osiągnięte.

prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik
Politechnika Śląska w Gliwicach

Wydział Organizacji i Zarządzania w Zabrze
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
i Organizacji Produkcji

BIBLIOGRAFIA

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide, 2000 Edition*, tłumaczenie na język polski, Wyd. MT&DC, Warszawa 2003.
- [2] KARBOWNIK A., *Zarządzanie dużym projektem*, „Przeгляд Organizacji” 2004, nr 2.
- [3] PRITCHARD C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projekcie*, WIG-PRESS, Warszawa 2002.
- [4] YEN YEE CHONG, BROWN E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

O teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej przez pryzmat MSP i firm zagranicznych

Zofia Patora-Wysocka

Wynikająca z tytułu problematyka dotyczy, pokrótce, kolizji i interakcji powstających na linii dwóch skrajnie różnych typów organizacji. Ten zgrzyt oznacza w pewnym sensie uczestnictwo w procesie internacjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Czy będą one w sposób bierny (tj. jako np. poddostawcy dla umiędzynarodowionych podmiotów), czy w sposób czynny, tj. *stricte* odpowiadający definicji internacjonalizacji¹⁾, uczestniczyć w procesie umiędzynarodowienia, zależy na pewno w dużej mierze od ich dojrzałości, poziomu zasobów, doświadczenia i ostatnio coraz częściej przywoływanych w kontekście internacjonalizacji działalności gospodarczej czynników zewnętrznych. Do samego scharakteryzowania tego uczestnictwa jako bierne lub czynne skłania autorkę, wespół z analizą literatury z zakresu teorii internacjonalizacji, pojęcie *outsourcingu*. Fakt, że niektórzy autorzy ściśle trzymają się definicji Beamisha (patrz przypis 1) nie obliuguje bowiem do odnoszenia jej jedynie do jednego podmiotu, tym bardziej, że generalnie nauka zgodna jest w sprawie braku istnienia konkretnej, powszechnie akceptowanej definicji. Być może więc można, i czasem należałoby, pojęcie internacjonalizacji działalności gospodarczej rozszerzać również na hybrydowe zależności między organizacjami wśród wyrosłe na *outsourcingu*. Wtedy nie byłoby chyba błędem stwierdzenie, że nawet firma lokalna wplątana jednak lub nawet całkowicie uzależniona od współdziałania z firmą międzynarodową uczestniczy, choć biernie, w procesie internacjonalizacji działalności gospodarczej. Rozumowanie takie przypomina chyba tok myślenia zwolenników podejścia sieciowego – o czym mowa będzie później. Nie stanowi to oczywiście usystematyzowanej teorii, ale jest raczej propozycją pewnej kategoryzacji internacjonalizacji działalności gospodarczej.

Rozważania takie stanowią wyraz głębokiej potrzeby obserwacji procesów internacjonalizacji. Bo choć wielki wkład w badania przyniosły już lata 60. XX w., teoria wciąż pełna tu jest niedopowiedzeń i niespójności. A te z kolei, wobec znaczących zmian w gospodarce, a zwłaszcza zwiększenia roli MSP, dotyczą głównie tego typu podmioty. Mogę przywołać tu często odświeżane w kontekście internacjonalizacji działalności gospodarczej model Portera i paradygmat eklektyczny²⁾ J.H. Dunninga. Choć, zdaniem autora, MSP nie służą może za najlepszy przykład sprawdzania słuszności tych teorii. Są to bowiem klasyczne podejścia do objaśniania internacjonalizacji korporacji.

Tym niemniej można tu próbować powybieierać pojedyncze hasła (np. dunningowska przewaga własnościowa – *ownership* lub pojęcie klastrów – patrz model przewagi konkurencyjnej Portera) i odwracając się od kontekstu twierdzeń autorów uszczegóławiać je dla pojedynczych małych i średnich firm. Grozi to jednak utratą uniwersalizmu, a co gorsze, jasności lub, może nawet, logiki ujęcia problemu. Model taki obfitowałby bowiem w zbyt wiele zastrzeżeń i możliwości wystąpienia szczególnych wyjątków tak, że stanowiłby raczej opis danego kierunku rozwoju sytuacji, niż jeden zwięzły i rzeczowy obraz problemu.

Badania, jakie prowadzili G. George, J. Wiklund i S.A. Zahra³⁾ stanowią ciekawy i wartościowy wkład w implementację teorii J.H. Dunninga do MSP. Autorzy nie próbowali aplikować przewag konkurencyjnych w nie zmienionej formie, a raczej, jak sami przyznają, je zmodyfikowali i za ich pośrednictwem identyfikowali czynniki odpowiedzialne za proces internacjonalizacji MSP (przedmiotem badań były małe firmy szwedzkie). I tak, od czynnika własności (*ownership*), podzielonego przez nich na dwa podczynniki, tj. wewnętrzne (top management) i zewnętrzne (banki, *venture capital*), uzależniają zachodzenie internacjonalizacji, wplatając we wszystko m.in. aspekt poziomu ryzyka. Być może problem zainspirowany był wprowadzeniem przez Oviatta i McDougalla do teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej elementu „alternatywnych struktur własności”⁴⁾ (patrz dalej oraz por. B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, July 2003). Tutaj też rodzi się pytanie, na ile można wyniki tych badań odnieść do innych, niż szwedzkie, firm. I znowu nieistotne jest tu ocenianie przedmiotu badań. Autorzy nauczeni doświadczeniem szwedzkich naukowców⁵⁾ sami zdawali sobie chyba sprawę z niemożliwości rozciągania tych wyników na inne państwa. Względnie niewielki rynek Szwecji stanowi o specyfice drogi tamtejszych firm do internacjonalizacji, a dokładnie, katalizuje ją, tworząc wręcz „ryzyko braku internacjonalizacji”⁶⁾.

Wyniki badań Zahry i George’a wskazują natomiast jak różnorodne jest środowisko MSP, jak trudno jest, opisując je, dostarczyć dowodów, które by w pełni satysfakcjonowały wnikliwych analityków. Co więcej, sami wstęp pracy opatrzyli wieloma przykładami wyników badań nawzajem sobie przeczących. Próbuja więc ustanowić nowe, zmodyfikowane ujęcie proble-



mu (podział na wewnętrzne i zewnętrzne przewagi własności). Tym niemniej znowu nasuwa się pytanie, jak odnieść wyniki badań w MSP, w których istotnym czynnikiem zewnętrznej przewagi własności są np. *venture capital*, do firm np. polskich. Czy można je próbować porównywać do ingerencji kapitału w formie BIZ, skoro te pierwsze w rzeczywistości znamy słabo.

N. Daszkiewicz⁷⁾ wysuwa twierdzenie, że ze względu na zmienny charakter rzeczywistości żaden model, a więc również dotyczący internacjonalizacji działalności gospodarczej, nie może być uniwersalny. I oczywiście poszukiwania absolutu na polu takich nauk, jak zarządzanie okazały się z pewnością jałowe (w tym wypadku można nawet użyć zakazanego dla badającego rzeczywistość określenia: zawsze jałowe). Nie wyklucza to jednak zasadności poszukiwania pewnych prawidłowości, ani też głębszego ich wyjaśniania teoretycznego. Idąc dalej, autorka skłania się tu też w kierunku poszukiwań nowych paradygmatów. Być może, przynajmniej w kontekście internacjonalizacji działalności gospodarczej, takim swoistym punktem widzenia mogłyby być bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Funkcją teorii jest wyjaśnianie rzeczywistości, którą w naukach o zarządzaniu jest praktyka gospodarcza. Niby wydaje się to oczywiste, jednak w otoczeniu wielości teorii wyrosłych na gruncie nauk o zarządzaniu można czasem stracić z oczu główny przedmiot zainteresowań, którym jest praktyka⁸⁾.

Można tu zatem postawić pytanie (badawcze), czy wsparcie się paradygmatem wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na internacjonalizację działalności przedsiębiorstwa nie mogłoby w obecnych realiach gospodarczych stanowić pewnego klucza do zwiększenia stopnia uogólnienia opisu obserwowanych procesów na większą (jeżeli nie na całą) liczbę małych i średnich przedsiębiorstw? Ten problem pozostaje jednak póki co w sferze pytań...

Do MSP można w pewnym stopniu odnieść sformułowaną w latach 70. XX w. teorię Uppsala. Pragnę jednak podkreślić, że próba bezkompromisowego wszczęcia jej w realia dzisiejszych organizacji okaże się płonna.

Początki powstania modelu Uppsala (teorii etapów, U-modelu) określa się na lata 60. Jego autorami byli Szwedzi: Johanson, Wiedersheim oraz Vahlne modyfikujący do 1977 r. swoje spostrzeżenia.

Model etapów wyrósł na teorii behawioralnej, teorii wzrostu firmy, teorii podejmowania decyzji *etc.* Generalnie wychodzi od założenia, że przedsiębiorstwo posiada stały zasób wiedzy, a raz pchnięte podąża etapowo po ścieżce internacjonalizacji⁹⁾ działalności gospodarczej.

Internacjonalizacja obejmuje odpowiednio najbliższe kulturowo rynki, w miarę upływu czasu i nabywania doświadczeń przenosząc się na te dalsze. Autorzy modelu wyróżniają cztery etapy internacjonalizacji. Pierwszy to nieregularne czynności eksportowe, a ostatni rozpoczęcie produkcji za granicą.

Johanson i Vahlne, odpowiedzialni za ostatnią fazę tworzenia modelu opisują go za pomocą czterech czynników. Wiedza rynkowa i zaangażowanie rynkowe wpływają na zaangażowanie decyzyjne nadając też formę bieżącym decyzjom. Te ostatnie z kolei oddziałują na poziom zaangażowania i kreują dodatkową wiedzę o rynku. Autorzy opisują więc wiedzę i zaangażowa-

nie rynkowe jako czynniki stałe, pozostałe – jako zmienne.

Wprowadzony podział może jednak nastrożyć wątpliwości, dlaczego akurat wiedzę i zaangażowanie rynkowe opisuje się jako czynniki stałe. Czy nie jest to pewne uproszczenie. Czemu w ogóle wprowadza się podział na czynniki stałe i zmienne, skoro między nimi zachodzi i tak sprzężenie zwrotne.

Żeby prawidłowo odczytać teorię Uppsala oraz zrozumieć jej wielki wkład w kształtowanie teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej, nie należy zatrzymywać się tu zanadto nad podziałem na czynniki stałe i zmienne. W obecnych realiach gospodarczych wygląda to jak posunięcie *pro forma*, mające na celu jedynie uschematyzowanie teorii, ujęcie jej w jakieś ramy modelu, które uwłacza jednak jej powadze.

Zdaniem autorki, w teorii Uppsala bardzo ważne jest twierdzenie, że za pomocą doświadczenia uzyskuje się nową wiedzę. Trudno też prawidłowo tłumaczyć teorię nie podkreślając niezwykle ważnego czynnika niepewności i nieprzewidywalności poczynań menedżerów wchodzących na nowe, zagraniczne rynki. Właśnie to spostrzeżenie pchnęło bowiem autorów teorii do dalszych kroków przy budowie modelu. Skoro tylko internacjonalizacja w pierwszych stadiach kojarzy się z błędzeniem po omacku, to ryzyko dokonywanych operacji zwiększa się z rosnącym brakiem wiedzy o nowych rynkach, zapewne więc o rynkach bardziej odległych kulturowo. Tu też rodzi się koncepcja *psychic distance*, którą niweluje umiejętność uczenia się, nabywania nowych doświadczeń, a z nimi wiedzy o nowych rynkach¹⁰⁾.

Teoria Uppsala jest niewątpliwie jedną z najważniejszych i najbardziej krytykowanych teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej znajdujących zastosowanie do MSP. Zdaniem autorki, krytyka ta jest często tendencyjna. Po pierwsze, modelowi zarzuca się (i słusznie), że nie można go stosować do wszystkich MSP, bo rynek szwedzki (z natury mały) wymusza na firmach inne zachowania z rynków większych. (tu – zdaniem autorki – oprócz czynnika fizycznej chłonności, dochodzi aspekt poziomu rozwoju gospodarczego).

Po drugie, często mówi się o tym, że U-modelu (tj. modelu Uppsala) nie zastosujemy do firm, które od początku działalności są umiędzynarodowione. Jest to znany zarzut, zbyt często powtarzany, tym bardziej że w odpowiedzi nań stworzono teorię *new venture*. W tym kontekście zapomina się o firmach, które zamiast do przodu podążać poszczególnymi etapami umiędzynarodowienia, po prostu cofają się lub nawet bankrutują.

Po trzecie wreszcie, co jest chyba najistotniejsze, **teorii etapów nie można zastosować do firm działających w sektorach wysokich technologii, operujących w sieciach internetowych, czasem zajmujących się usługami, skoro omijają one ostatnią fazę modelu – alokację produkcji za granicą.**

I wreszcie globalizacja zmniejsza po części *psychic distance* opisany przez Johansona i Vahlne; nie rozwiązuje jednak całkowicie szerzej dziś opisywanego **problemu empatii** (lecz już dotyczy to poszczególnych jednostek ludzkich, co oczywiście wpływa na funkcjonowanie organizacji).

Braki w teorii Uppsala skłoniły następnych autorów do poszukiwania prawdy o internacjonalizacji

działalności gospodarczej. W 1993 r. B. Oviatt i P. McDougall opisują teorię INV (*International New Ventures*). Autorów zainteresowała specyfika małych firm, które od początku powstania działają w skali międzynarodowej. Jest to bardzo interesująca grupa firm wyłamująca się, zdaniem autorki, w dość szczególny sposób z populacji firm określonych jako MSP. Z małymi i średnimi łączy je bezwzględnie ograniczoność zasobów oraz młody wiek i niewielki rozmiar organizacji. Z samej definicji natomiast przeczą słuszności teorii Uppsala z powodzeniem internacjonalizując działalność, mimo braku doświadczenia. Zdefiniowano je jako „[...] te, które od powstania poszukują źródeł znaczących przewag konkurencyjnych z użycia zasobów i sprzedaży w różnych państwach” (B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship*, *op.cit.*, tłum. własne).

Oviatt i McDougall zajmowali się firmami charakteryzującymi się na pewno, często w przeciwieństwie do dużych organizacji, olbrzymią elastycznością, szybką reakcją na zmiany, wyższą rozwiniętą umiejętnością nabywania wiedzy i uczenia się (stąd też pewnie zainteresowanie nauki zależnościami między poziomem internacjonalizacji i uczenia się (por. McDougall, Oviatt, *op.cit.*). Jednocześnie firmy te należały do sektora wysokich technologii, zachowując się nieco inaczej niż tradycyjnie, dlatego można zgodzić się z np. Castrenem i uznać te firmy jako małe MNE (*Multinational Enterprises*, podobne do KTN – przyp. autorki)¹¹.

Na podstawie takich wniosków, które są świadectwem szybko postępującego procesu globalizacji, można mówić o alternatywnej, nieformalnej klasyfikacji przedsiębiorstw jako: MSP, korporacje transnarodowe oraz małe firmy transnarodowe. I znowu jest to świadectwo, że mimo niedoskonałości teoria Uppsala, wzbudzając zainteresowanie, przyczyniła się do powstania nowych obserwacji i wartościowych wniosków, choć teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej daleko do uniwersalizmu.

Najbliższe autorce jest podejście sieciowe pojmowania umiędzynarodowienia. Mimo że model szwedzkich naukowców Johansona i Mattsona¹² nie jest absolutną nowością (został opublikowany w 1988 r.), najłatwiej jest go aplikować do dzisiejszych realiów. Opiera się na procesie nawiązywania i utrzymywania współpracy między firmami.

Autorzy wyróżnili tu trzy rodzaje takiej internacjonalizacji poprzez:

- wzmocnienie, tj. tworzenie nowych relacji na nowych rynkach,
- penetrację, pogłębienie już istniejących stosunków,
- koordynację, ulepszanie tych związków¹³.

Co ważne, internacjonalizacja nie jest tu procesem ciągłym w takim znaczeniu, jak rozumieli ją autorzy modelu Uppsala. Ma jednak charakter etapowości, skoro Johanson i Mattson wyróżniają kolejno różne stopnie jej zaawansowania. Mimo to ewolucja nie jest tu obligatoryjna. Dlatego generalnie model taki mógłby może właściwie wskazywać, że istnieje taka grupa firm, która, poprzez kooperację, umiędzynarodawia działalność, otwierając sobie drogę do korzystania z ekonomii skali, dywersyfikując ryzyko, zyski etc.

Problem MSP jest niezwykle skomplikowany. Przewrotna natura małych i średnich przedsiębiorstw, możliwość znalezienia w obrębie jednej, z pozoru homogenicznej grupy, organizacji skrajnie od siebie róż-

nych (tj. zajmujących się jedynie działalnością bieżącą oraz myślących długoterminowo) utrudnia tu chyba jednoznaczne opisanie.

D. Bennett i O. Ozdenli¹⁴ w jednej ze swoich prac zawarli dwa przeczące sobie stwierdzenia. Celowo we wstępie do artykułu powołują się na słowa Hofera (1975), że „MSP nie są mniejszymi wersjami dużych organizacji”¹⁵, dlatego należy oddzielnie analizować ich drogę do internacjonalizacji, po czym po wnikliwej analizie empirycznej, we wnioskach końcowych stwierdzają rzecz zupełnie odwrotną, a mianowicie, że MSP internacjonalizują się podobnie jak duże firmy z tą jednak różnicą, że posiadają mniej zasobów, wiedzy, częściej są bardziej zależne i nieodporne na zmiany w otoczeniu.

Jakkolwiek zestawienie dwóch przeciwstawnych opinii w obrębie jednego artykułu miało dość przewrotnie wzmacniać argumenty na korzyść stwierdzeń płynących z badań, analiza literatury naukowej nie udziela jednoznacznej odpowiedzi. Można, co najwyżej, skłaniać się w kierunku jednego rodzaju twierdzeń, nie zapominając jednak o licznych wyjątkach. Wątpliwości oznaczają, że jest to nie rozwiązany problem, a sama teoria, mimo wielu prób podejścia do internacjonalizacji działalności gospodarczej, jest wciąż w początkowych fazach rozwoju.

Zofia Patora-Wysocka

doktorantka w Społecznej Wyższej Szkole
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- 1) Proces, poprzez który firmy zwiększają swoją świadomość bezpośredniego i niebezpośredniego wpływu transakcji międzynarodowych na ich przyszłość i dzięki któremu firmy w ogóle prowadzą transakcje z innymi krajami (Beamish, 1990 – tłum. własne).
- 2) Eklektyczny, bo oparty na teorii Cassona, Portera i Williamsa.
- 3) G. GEORGE, J. WIKLUND, S.A. ZAHRA, *Ownership and the Internationalization of Small Firms*, University of Wisconsin, Madison 2003.
- 4) Tłum. własne.
- 5) Aluzja do głośnej krytyki U – modelu Johansona, Wiedersheima, Vahlne (szerzej o modelu – patrz dalej).
- 6) Por. G. GEORGE, S.A. ZAHRA, *op.cit.*, i inni.
- 7) N. DASZKIEWICZ, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w teorii – przydatność istniejących modeli dla MSP*, „Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem”, tom I, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2002.
- 8) Na postawie E. BABBIE, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- 9) Na podstawie P. CASTREN, *Theories on International Growth of Firms*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Tu – 91.167, Seminar Study in Strategy and International Business oraz J. SORESEN, *The Internationalization of Companies Different Perspectives on How Companies Internationalize*, „International Business Economic”, nr 23, 1997 i inni.
- 10) Dzisiaj można to porównać do popularnego w literaturze naukowej, zwłaszcza z zakresu stosunków międzynarodowych i dyplomacji, problemu empatii.
- 11) Szerzej o rozróżnieniu firm na MNE, KTN etc. por. A. ZORSKA, *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1998.
- 12) J. JOHANSON, L.G. MATTSON, *Interorganizational Relations in Industrial Systems – a Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach*, „International Journal of Management and Organization”, 1988.
- 13) JOHANSON, MATTSON, *op.cit.*
- 14) O. OZDENLI, D. BENNETT, *Motivations for the Internationalisation of SME Manufacturers: Findings from Case Study Investigation*, Aston Business School, Aston University, Birmingham.
- 15) Tłum. własne.

Kierunki, sposoby i narzędzia walki z korupcją

Jerzy Matejuk

„Gospodarka jest działalnością o wymiarze etycznym. Zapewnienie właściwych relacji między uczestnikami procesów gospodarczych (...) prowadzi do poszukiwania ochrony przed nieuczciwością i niesprawiedliwością w formalnych środkach prawnych oraz w instytucjach nadzoru i kontroli. Przyczynia się to do wzrostu biurokracji, utraty zaufania między ludźmi i dehumanizacji życia gospodarczego”¹⁾.

Mimo że korupcja wywołuje duże emocje w społeczeństwie i jest często piętnowana jako zjawisko naganne i szkodliwe, to – jak dotąd – wszelkie inicjatywy mające ją zwalczyć czy tylko ograniczyć nie przyniosły wymiernych rezultatów. Zwłaszcza zmagania z korupcją na styku biznesu i państwa okazują się przysłowiową walką z wiatrakami.

Jeżeli już mówimy o walce z korupcją, to nie możemy nie zadać sobie pytania, dlaczego jej efekty są niewielkie. Co prawda w ciągu ostatniego okresu zmagania antykorupcyjne nasiliły się, ale ciągle jest tu dużo do zrobienia. Niedostateczne efekty w walce z korupcją nie są dziełem przypadku. Przede wszystkim decydował tutaj brak woli prowadzenia tej walki zarówno ze strony biznesu, jak i państwa, a mówiąc bardziej konkretnie – znacznej części ludzi biznesu i sporej grupy urzędników. Każda z tych stron była zainteresowana, aby istniały w naszym kraju poza-prawne możliwości załatwiania interesów. Przedsiębiorcy liczyli na to, że wręczając łapówkę uzyskają dodatkowy profit, a ich sprzeciw wobec korupcji ujawniał się tylko wtedy, gdy przegrywali z bardziej zapobiegliwym konkurentem. Z kolei motyw, jakimi kierowali się urzędnicy w utrzymywaniu korupcyjnych struktur i przepisów, są w pewnym stopniu podobne, w każdym razie nie wymagają głębszych uzasadnień. Cechą korupcyjnych interakcji jest bowiem to, że są one utajnioną transakcją obopólnie korzystną dla zaangażowanych w nią stron, które zwykle nie są zainteresowane jej ujawnieniem²⁾.

„Szczególna trudność walki z korupcją polega na tym, że jest to przestępczość najwyższych warstw społecznych, dominujących w życiu publicznym, dysponujących środkami do tego, aby zapobiegać właściwej prawnej regulacji korupcji, jej definicji i stosowaniu prawa w praktyce”³⁾.

Negatywne opinie o korupcji jako ważnym problemie ogólnospołecznym są ugruntowane od dłuższego czasu. W 1991 r. niemal trzy czwarte respondentów (71%) twierdziło, że korupcja w Polsce jest dużym problemem. Rok później liczba ankietowanych podziеляjących tę opinię zwiększyła się do 86%. Zbliżoną ocenę zjawiska odnotowano osiem lat później, w lipcu 2000 r. Ponowny wzrost badanych uznających korupcję za ważny problem przyniosły sondaże w sierpniu 2001 r. (93%) i w lutym 2003 r. (91%). Według tego

ostatniego, 68% ankietowanych uznało korupcję w naszym kraju za bardzo ważny problem⁴⁾.

Korupcja wydaje się być wszechobecna. Wyniki badań A. Kubiak nie napawają optymizmem. „(...) poglądy i doświadczenia Polaków sygnalizują nie tylko, że są oni przekonani o wysokim poziomie korupcji w Polsce, ale również, że przekonania te są silnie zakotwiczone w ich osobistych doświadczeniach. O ile uznawanie świata polityki za silnie skorumpowany jest efektem wiedzy «medialnej», o tyle osobiste kontakty ze służbą zdrowia, policją drogową, różnymi urzędami blisko jednej piątej dorosłych Polaków dają podstawy empiryczne do stwierdzenia, że żyjemy w kraju o znacznym poziomie korupcji”⁵⁾. „To społeczne przyzwolenie na kłamstwo, oszustwo czy łapówkarstwo sprawia, że opinia publiczna wyładowuje się w plotce, a nie dyskwalifikuje skorumpowanych (...). Społeczeństwo werbalnie potępia korupcję, a w istocie ją toleruje”⁶⁾.

Tym też zapewne można wyjaśnić istnienie w Polsce przez wiele lat warunków sprzyjających korupcji. Między innymi stwarzał je brak przejrzystości przepisów, arbitralność i subiektywizm podejmowania urzędniczych decyzji, trudność wykrycia i udowodnienia zaistnienia korupcji itp. Należy jeszcze dodać, że korupcja miała także swój polityczny kontekst. Dzięki korupcji, niezależnie od tego, jaka była jej forma, partie polityczne i poszczególni politycy mogli pozyskiwać dodatkowe i nierejestrowane środki na działalność, zwłaszcza na kampanie wyborcze, a także korzyści osobiste. W tej sprawie nie było wśród ugrupowań politycznych wyjątków, a ponadto właśnie w tych sprawach wykazywały one wiele wzajemnej tolerancji, a nawet cechowała je dość daleko posunięta solidarność.

„Korupcja polityków tworzy cały system wciągający innych, słabszych, upowszechniając zarazem antywzory. W tym świetle szczególnie niepokojąca jest fałszywa (...) wspólnota polityków, którzy «nie dadzą zginać» koledze, któremu akurat powinęła się noga. (...) Wielokrotnie można mieć wrażenie, że walczące przy otwartej kurtynie obozy polityczne za kulisami porozumiewają się świetnie. (...) Nic też dziwnego, że dla wielu «oni» to nadal po prostu politycy, bez różnicy obozu, do którego należą”⁷⁾.

Według raportu Banku Światowego, cechą polskiej korupcji są silne powiązania elit politycznych i gospodarczych. Z dokumentu tego wynika, że politycy w Polsce mogą blokować lub promować ustawy w zamiar za pieniądze lub inne korzyści. Raport zarzuca także polskiej klasie politycznej nepotyzm w obsadzaniu stanowisk w sektorze publicznym⁸⁾. Na tym tle pocieszająca jest opinia Chrisa Halla z Banku Światowego, wypowiedziana na konferencji „Czy nadużycia i korup-

cja niszczy wartość twojej organizacji”, że mocną stroną Polski w walce z korupcją jest silna pozycja NIK, aktywne i niezależne media oraz sprawnie działające organizacje pozarządowe⁹.

Na ogół nie ma wątpliwości, że walkę z korupcją zacząć należy od naprawy państwa. Punktem wyjścia musi być rozwijanie demokracji i, co się z tym wiąże, rozwijanie jawności życia publicznego i kontroli publicznej nad ludźmi władzy. Zasadnicze znaczenie ma przejrzystość i jawność działania rządu, jego lokalnych przedstawicielstw oraz organów samorządowych. Powinny one informować o wszystkich swoich poczynaniach i powiadamiać o ich konsekwencjach. Obywatel ma prawo wiedzieć, jak funkcjonują urzędy. Zasady wszelkich przetargów muszą być powszechnie znane. Muszą też istnieć skuteczne mechanizmy interwencji w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości. Działania partii politycznych muszą być jawne. Należy ująć w prawne normy i ujawniać źródła finansowania kampanii wyborczych. Trzeba też ujawniać wszelkie konflikty interesów, w jakich mogą znaleźć się osoby publiczne.

Wydaje się, że przyjęta 17 września 2002 r. rządowa strategia walki z korupcją zmierza w tę stronę. Przewiduje się w niej zwalczanie korupcji w ośmiu sferach: zamówieniach publicznych, służbie cywilnej, procedurach prywatyzacyjnych, administracji rządowej i samorządowej, wymiarze sprawiedliwości, usługach publicznych, ochronie zdrowia i finansach publicznych¹⁰.

Istotnym narzędziem zwalczania korupcji powinna być eliminacja nadmiernej liczby licencji, koncesji i regulacji. Zapewne w służbie zdrowia tego rodzaju działania okazały się niewystarczające. W tym przypadku, jak również w wielu innych, problem korupcji polega na dysproporcji między zobowiązaniami rządu a niewystarczającymi środkami na ich realizację. Dysproporcja taka zawsze rodzi korupcję. Być może prywatyzacja podmiotów działających w niektórych segmentach sfery publicznej pomogłaby w walce z korupcją.

Niewątpliwie spraw do załatwienia w ramach walki z korupcją jest bardzo dużo. Nie sposób nawet wszystkie je zidentyfikować. Warto jednak w tym miejscu odwołać się do R. Ackerman, która podaje pewne ogólne kierunki tej walki:

- trzeba uprościć przepisy podatkowe i zreorganizować biurokrację tak, by lepiej nadzorowała wykonanie przepisów;
- trzeba dokładnie zbadać wszelkie przepisy, by zobaczyć, które z nich można wyeliminować, które uprościć, a które lepiej egzekwować;
- konieczna jest kontrola wielkich przedsięwzięć infrastrukturalnych sponsorowanych przez państwo¹¹.

Z kolei A. Kubiak, podsumowując wyniki swoich badań stwierdza, że najczęściej pojawiające się propozycje mające na celu ukrócenie praktyk korupcyjnych to jasne, przejrzyste przepisy, nie dające urzędnikom możliwości dowolnych interpretacji, likwidacja prawa powielaczowego, uproszczenie przepisów (w tym przepisów podatkowych). Badani wskazują na potrzebę silniejszej, bardziej jednoznacznej i precyzyjnej kontroli postępowania urzędników, konieczność stosowania wysokich kar. Pojawiają się też postulaty wprowadzenia podatku liniowego, likwidacji ulg i umorzeń podatkowych, jednoznacznego ustalania warunków

przetargów, likwidacji lub ograniczenia liczby wymaganych zezwoleń przy podejmowaniu działalności gospodarczej¹².

Walka z korupcją nie jest łatwym przedsięwzięciem, wymaga dużej odwagi i cierpliwości. Zazwyczaj nigdy się ona nie kończy i na ogół zawsze towarzyszą jej duże emocje. Jest to też często walka nieczysta. „Bo demokracja to ustrój bazujący po części na naszych najgorszych instynktach – żądza władzy sprawia, że staramy się wypunktować wszelkie słabości naszego politycznego przeciwnika oraz ujawnić jego niegodziwości i przestępstwa. Dzięki temu opinia publiczna może dowiedzieć się czegoś o politykach i biznesmenach działających na styku własności prywatnej i państwowej. Zdarza się, że to zawiść i chęć zemsty są motywem działania osób, które ujawniają afery korupcyjne”¹³.

W walce z korupcją stosować trzeba różne metody. Nie można ograniczać się do metod administracyjnych. Walka z korupcją wymaga kompleksowych działań wielu ludzi i wielu instytucji, a ponadto musi dotyczyć się na wszystkich poziomach struktury społecznej.

„Ujawnianie, nagłaśnianie i piętnowanie zła może doprowadzić do jego eliminacji, choć droga będzie długa”¹⁴. Przerwanie zmywu milczenia jest jednym z najważniejszych czynników w walce z plagą korupcji. „O korupcji nie wolno milczeć (...) Język ma wpływ na rzeczywistość. To, jak nazywamy pewne zjawiska, rzutuje na to, jak o nich myślimy”¹⁵.

Dobrze się dzieje, że na temat konieczności przeciwdziałania korupcji mówi się ostatnio coraz częściej i coraz głośniej. Mówi się o tym za granicą i w naszym kraju. Na przykład ważne przesłanie i ważne propozycje dotyczące walki z korupcją zawiera Deklaracja Paryska, którą podpisali znani na świecie przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości, między innymi sędziowie śledczy Baltasar Garzón, Antonio di Pietro, Eva Joly czy była prezydent Irlandii, a ostatnio przewodnicząca Komisji Praw Człowieka ONZ Mary Robinson. W deklaracji mówi się o wykorzystaniu w walce z korupcją między innymi takich środków, jak: zawieszenie immunitetów dyplomatycznych, parlamentarnych i sądowych osób zamieszanych w afery finansowe, zakazanie bankom otwierania filii lub przyjmowania pieniędzy z krajów nie współpracujących z międzynarodowym wymiarem sprawiedliwości, wprowadzenie „konfiskaty obywatelskiej” majątku polityków, którzy nie potrafią wykażać jego pochodzenia, stworzenie kategorii przestępstwa „wielkiej korupcji”, które byłoby karane tak samo, jak godzenie w żywotne interesy państwa¹⁶.

Chcąc skutecznie zwalczać korupcję, nie można poprzestać na budzeniu wrażliwości sumień, wyjaśnianiu szkód, jakie wyrządza, czy na apelach o uczciwość kierowanych do przedsiębiorców i ludzi władzy. Skuteczność tej walki w ogromnej mierze zależy od posiadania odpowiednich narzędzi i mechanizmów. Przede wszystkim niezbędne są wolne media. W ujawnianiu i w zwalczaniu korupcji rolę mediów trudno przecenić. Opinię tę wystarczająco mocno potwierdzają chociażby ostatnie dokonania mediów w walce z korupcyjnymi aferami w naszym kraju. Ujawniane skandale muszą być jednak wiarygodne i w sposób przekonujący przekazane opinii publicznej. W polskim prawie obowiązuje konstytucyjna zasada domniemania

niewinności osoby pomówionej o przestępstwo, dopóki jej wina nie zostanie stwierdzona prawomocnym wyrokiem sądu. Często jednak zasada ta bywa w praktyce lekceważona, o czym świadczy dość częste nagłaśnianie przez media zarzutów o korupcję w chwili, gdy przeciwko osobie podejrzaney wpłynęło dopiero doniesienie o popełnieniu przestępstwa.

Ważnych narzędzi do walki z korupcją mogą dostarczać różnego rodzaju organizacje pozarządowe. Należy więc promować i wspomagać rozwój tych organizacji. W Polsce w ostatnich latach powstało ich dość dużo. Od kilku lat istnieje Fundacja im. Stefana Batorego, która prowadzi Program Przeciw Korupcji. W fundacji firmy mogą uzyskać porady prawne, zapewnić sobie postępowanie interwencyjne, udział na zasadzie obserwatora w rozprawach sądowych itd. Przeciwdziałaniu korupcji zajmuje się stowarzyszenie Manus Puris (Czyste Ręce). Jak dotąd do stowarzyszenia, które wymaga, aby wchodzące do niego firmy zobowiązały się do niedawania łapówek i poinformowania o tym swoich kontrahentów, zgłosiło się zaledwie 28 firm.

W naszym kraju działalność rozpoczyna oddział Międzynarodowego Forum Liderów Biznesu (International Business Leaders Forum), organizacji, której celem jest promowanie i wspieranie biznesu odpowiedzialnego społecznie. Organizacja ta zamierza także przeciwdziałać korupcji. Działania przeciw korupcji prowadzi Business Centre Club. Członkowie BCC mogą liczyć na pomoc Biura Interwencyjnego w tym zakresie.

Ważny udział w zwalczaniu korupcji mogą mieć duże firmy doradcze. W Polsce w ostatnich latach wyraźnie wzrosła ich aktywność na tym polu. Firmy te prowadzą specjalne projekty, których celem jest wykrywanie nieprawidłowości w systemie kontroli wewnętrznej, a zwłaszcza przypadków korupcji i osób w nią zamieszanych. Na przykład w firmie Deloitte & Touche działa zespół do spraw wykrywania korupcji i nadużyć gospodarczych. W ramach Banku Światowego istnieje Antykorupcyjna Grupa Robocza, która organizuje seminaria na temat niebezpieczeństw, jakie niesie korupcja, współpracuje z firmami w zapobieganiu i zwalczaniu praktyk korupcyjnych, publikuje raporty itp.

W zwalczaniu korupcji i przestępstw gospodarczych ważną rolę może odegrać Fundacja „Przejrzyste Przedsiębiorstwo”, która inicjuje ostatnio ruch na rzecz tworzenia przejrzystości biznesu, a więc oparcia działalności firm na jawnych, czytelnym i powszechnie znanych procedurach, regulujących wszystkie obszary ich funkcjonowania.

Szczególną rolę w zmaganiach z korupcją musi spełniać system represji prawnej. Do niedawna system ten na tym polu nie był zbyt skuteczny. Dopiero 13 czerwca 2003 r. sejm uchwalił nowelizację prawa karnego, która zmieniła podejście do korupcji i zastrzyła kary za korupcję. Przełamana została solidarność osoby dającej łapówkę i osoby biorącej. Obecnie gwarantuje się bezkarność każdemu, kto da łapówkę, a potem ujawni ten fakt organom ścigania. Sąd może skonfiskować majątek osoby skazanej za korupcję, zgromadzony od dnia popełnienia przestępstwa do wydania wyroku skazującego, jeżeli w wyniku przestępstwa osiągnięto korzyść znacznej wartości. Sprawca ocali majątek, jeśli udowodni jego pochodzenie.

Zaostrzona została kara za płatną protekcję – z trzech do ośmiu lat. Karalna jest korupcja w firmach prywatnych i sporcie. Za korupcję można karać również adwokatów, radców prawnych, notariuszy, dziennikarzy. Dokładniej zdefiniowano osobę pełniącą funkcję publiczną. Nakazano osobom pełniącym funkcje publiczne ujawniać dane dotyczące posiadanego majątku, co pozwoli na efektywne kontrolowanie tych osób przez media i obywateli. Uchwalono nowe przepisy o finansowaniu partii politycznych, które w znacznej mierze porządkują sprawy dotyczące sponsorowania organizacji politycznych i polityków.

„Organizacje muszą działać pod prężeniem odpowiedzialności – normy przyzwoitości i standardy rewizji są nadal na etapie poszukiwania bazy odniesienia. Próżni powstałej w administracji publicznej i dziedzinie usług publicznych w wyniku dezaktualizacji starych zasad i systemów kontroli nie wypełniły dotąd nowe mechanizmy rozliczania z odpowiedzialności, a raz utrwalone nawyki pracy niełatwo ulegają zmianie. Ponadto brak bądź dobrego zrozumienia, bądź poszanowania dla nowych zasad demokracji – w tym także istoty konfliktów interesów”¹⁷⁾.

Jerzy Matejuk

Wyższa Szkoła Zarządzania
/the Polish Open University

PRZYPISY

- 1) J. TOMCZYK-TOŁKACZ, *Etyka biznesu. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- 2) K. JASIECKI, *Korupcja na wysokich szczeblach władzy jako wyróżnik transformacji ustrojowej w Polsce*, IFiS PAN.
- 3) Opinie J. Kurczewskiego za: K. JASIECKI, *Korupcja na wysokich szczeblach władzy jako wyróżnik transformacji ustrojowej w Polsce*.
- 4) *Polacy o korupcji, lobbingu i „kupowaniu” ustaw*, komunikat z badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2003/K_037_03.PDF, Warszawa 2003.
- 5) A. KUBIAK, *Opinia publiczna i przedsiębiorcy o korupcji*, raport z badań (w ramach Programu Przeciw Korupcji Fundacji im. Stefana Batorego), www.batory.org.pl/korupcja, Warszawa 2003, s. 46.
- 6) A. WISZNIEWSKI, *O korupcji mówię*, „Europejski Przegląd Gospodarczy”, nr 1/2001.
- 7) T. WIŚCICKI, *Czyja jest Polska?*, „Więź”, luty 2002.
- 8) *Polacy o korupcji...*, op.cit.
- 9) D. WESOŁOWSKA, *Korupcja wysoko punktowana*, „Europejski Przegląd Gospodarczy”, nr 1/2001.
- 10) A. STANKIEWICZ, *Przekupstwo jako reguła*, „Rzeczpospolita”, 29 lipca 2003 r.
- 11) S. ROSE-ACKERMAN, *Korupcja i rządy. Przyczyny, skutki i drogi reform*, Fundacja im. Stefana Batorego i Wydawnictwo Sic!, s. 409–410.
- 12) A. KUBIAK, *Opinia publiczna i przedsiębiorcy o korupcji*, raport z badań (w ramach Programu Przeciw Korupcji Fundacji im. Stefana Batorego), www.batory.org.pl/korupcja, Warszawa 2003, s. 44–45.
- 13) D. WIELOWIEJSKA, *Najpierw naprawmy trzecią*, „Gazeta Wyborcza”, 18–19 czerwca 2003.
- 14) R. BORKOWSKI, *Światowa ośmiornica*, „Integracja Europejska”, nr 1/2003, s. 91.
- 15) J. KURSKI, *Rak schodzi w dół*, wywiad z G. Kopińską, dyrektor Programu Przeciw Korupcji Fundacji im. Stefana Batorego, „Gazeta Wyborcza”, 16–17 lutego 2002.
- 16) *Zduśmy korupcję*, „Gazeta Wyborcza”, 21–22 czerwca 2003.
- 17) *Anatomia korupcji*, „Europejski Przegląd Gospodarczy”, nr 1/2001.

Propozycja statystycznego algorytmu ustalania premii dla zarządu spółki

Waldemar Tarczyński, Katarzyna Wawrzyniak

Wprowadzenie

Każda działalność człowieka podlega ocenie. Szczególnie często oceniana jest działalność osób zajmujących kierownicze stanowiska w firmach. Ocena ta odbywa się zazwyczaj przez pryzmat wyników ekonomiczno-finansowych, jakie osiąga podmiot gospodarczy zarządzany przez dane osoby. Oceny dokonują jednostki nadrzędne (np. rada nadzorcza), a właściwie dokonana ocena, dająca jednoznaczne przełożenie na system nagród i kar, może stanowić podstawę sprawnie działającego systemu motywacyjnego¹⁾.

Mocną stroną każdej firmy jest jakość (rozumiana jako sprawność działania) kadry zarządzającej. Sprawność kadry jest w dużym stopniu zdeterminowana odpowiednią motywacją. Dla większości osób najlepszym bodźcem do lepszego działania jest gratyfikacja pieniężna (premia). Z tego punktu widzenia można przyjąć, że znany i obiektywny sposób ustalania premii może stanowić odpowiednie narzędzie systemu motywacyjnego.

W artykule przedstawiono propozycję prostego algorytmu ustalania wysokości premii dla zarządu spółki (kierownictwa przedsiębiorstwa) na podstawie wyników ekonomiczno-finansowych osiąganych przez spółkę w porównywanych okresach. Proponowany algorytm można wykorzystać także do oceny wymiernych efektów pracy pracowników niższych szczebli, ale należy uprzednio wybrać odpowiednie mierniki oceniające te efekty.

Algorytm ustalania premii

Proponowany algorytm składa się z następujących etapów:

- identyfikacja mierników (zmiennych diagnostycznych) będących podstawą oceny,
- przyporządkowanie miernikom odpowiednio zdefiniowanego systemu punktów,
- ustalenie systemu wag,
- wyznaczenie wysokości premii.

Identyfikacja mierników (zmiennych diagnostycznych)

O tym, które mierniki będą podstawą oceny sprawności działania kadry kierowniczej w porównywanych

okresach, decyduje jednostka nadrzędna (kontrolująca). Algorytm nie zakłada żadnych ograniczeń, co do charakteru zmiennych diagnostycznych, czyli w zbiorze mierników mogą występować zarówno wielkości absolutne, jak i względne. Brak ograniczeń w tym względzie wynika z zaproponowanego systemu punktów, który wymaga jedynie, aby określić, czy miernik jest: stymulantą, destymulantą, nominantą.

Stymulanta to taka zmienna, której wyższe wartości są pożądane. Destymulanta to taka zmienna, której niższe wartości są pożądane. Natomiast nominanta to taka zmienna, dla której za najbardziej pożądany poziom przyjmuje się konkretną wartość lub określony przedział liczbowy²⁾.

Liczba zmiennych diagnostycznych może być dowolna, a jedynym kryterium ograniczającym tę liczbę może być fakt, że wiele mierników dostarcza podobnych informacji, dlatego też spośród nich należy wybrać ten (albo te), który dla osoby kontrolującej jest najistotniejszy³⁾. Ostatecznie w zbiorze zmiennych diagnostycznych, oznaczonym symbolem Z , znajdzie się K zmiennych, co można zapisać następująco:

$$Z = \{X_i\}, i = 1, 2, 3, \dots, K, \quad (1)$$

gdzie: K – liczba zmiennych diagnostycznych.

System punktów

Idea ustalania premii według proponowanego algorytmu zakłada porównywanie zmian w czasie poziomu wybranych mierników. Tworząc system punktów przyjęto, że zasada ta odnosi się tylko do stymulant i destymulant. Oznacza to, że dla tego typu mierników punkty przyporządkowywane są procentowym zmianom ich poziomu w porównywanych okresach. Do wyznaczania procentowych zmian w czasie można wykorzystać wskaźniki dynamiki (indeksy), których uogólniona interpretacja dostarcza informacji o procentowym wzroście, spadku lub braku zmian w czasie badanego miernika. Uogólnienie dotyczy rozszerzenia stosowalności indeksów do kategorii ekonomicznych mogących przyjmować wartości ze zbioru liczb rzeczywistych⁴⁾. Tego typu kategorią ekonomiczną, bardzo często wykorzystywaną do oceny sytuacji finansowej firmy, jest wynik finansowy. Na potrzeby artykułu przytoczymy wzory, które zostaną wykorzystane w przykładzie.

Wskaźnik dynamiki obliczamy według wzoru

$$i_{t/p} = \frac{y_t}{y_p} \quad (2)$$

gdzie:

y_t – wartość zmiennej diagnostycznej w okresie badanym,

y_p – wartość zmiennej diagnostycznej w okresie porównawczym (bazowym lub poprzednim), przy czym $y_p \neq 0$.

W celu interpretacji wartości wskaźnika wyznaczamy, przy odpowiednich założeniach odnośnie do poziomu y_t i y_p , następujące wyrażenia:

1) jeżeli y_t przyjmuje wartość dowolną, a $y_p > 0$, to

$$M = (i_{t/p} - 1) \cdot 100\%,$$

2) jeżeli y_t przyjmuje wartość dowolną, a $y_p < 0$, to

$$M = -(i_{t/p} - 1) \cdot 100\%.$$

Wyrażenie M przyjmuje dowolną wartość, przy czym

$M = 0$ oznacza brak zmian,

$M > 0$ oznacza wzrost o $M\%$,

$M < 0$ oznacza spadek o $M\%$.

Dla nominant zdecydowano, że oceniany jest bezpośrednio poziom miernika⁵⁾ w badanym okresie. Ponadto dla wszystkich typów zmiennych założono, że punkty przyjmują wartości z przedziału od -1 do 1. Dla stymulant i destymulant propozycję systemu punktów, na bazie zmian procentowych poziomu wartości miernika w porównywanych okresach, przedstawiono w tabeli 1.

Dla nominant, tworząc system punktów, przyjęto zasadę, że wartość 1 przypisuje się wartości miernika wówczas, gdy należy ona do przedziału wartości normatywnych ustalonych na bazie powszechnie stosowanych standardów⁶⁾ lub na bazie wyników osiągniętych najczęściej w danym sektorze. Pozostałe wartości punktów można nadawać prawie dowolnie, pamiętając jednak o tym, że im wartości miernika są dalej od przedziału normatywnego *in plus* lub *in minus*, tym gorzej. Pomocną przy ustalaniu punktów dla nominant jest wiedza i doświadczenie osoby sporządzającej system punktów. Przykładowe propozycje systemu punktów dla wskaźnika płynności bieżącej przedstawiono w poniższym zestawieniu.

Tworząc system punktów zawsze można zmniejszyć (lub zwiększyć) liczbę przedziałów⁷⁾, zarówno dla zmian procentowych, jak i dla nominant, a tym sa-

Tab. 1. Propozycja systemu punktów dla stymulant i destymulant

| Procentowy wzrost (+) lub spadek (-) | Punkty | |
|---|------------|--------------|
| | Stymulanta | Destymulanta |
| <-80 i więcej | -1 | 1 |
| (-80 ÷ -60 > | -0,8 | 0,8 |
| (-60 ÷ -40 > | -0,6 | 0,6 |
| (-40 ÷ -20 > | -0,4 | 0,4 |
| (-20 ÷ 0) | -0,2 | 0,2 |
| 0 | 0 | 0 |
| (0 ÷ 20) | 0,2 | -0,2 |
| <20 ÷ 40) | 0,4 | -0,4 |
| <40 ÷ 60) | 0,6 | -0,6 |
| <60 ÷ 80) | 0,8 | -0,8 |
| <80 i więcej | 1 | -1 |

Źródło: opracowanie własne.

mym zmniejszyć (lub zwiększyć) rozstęp pomiędzy poszczególnymi poziomami punktów. Efektem końcowym tego etapu jest ciąg punktów p_i przypisanych poszczególnym miernikom, przy czym $p_i \in <-1; 1>$.

System wag

Konstruując system wag przyjęto, że waga (w_i) nadana i -tej zmiennej diagnostycznej powinna być przynajmniej równa 1, czyli $w_i \geq 1$. Następnie dla każdej zmiennej diagnostycznej wyznaczono mnożnik postaci:

$$\frac{w_i}{\sum_{i=1}^K w_i} \quad (3)$$

W przypadku równoważności zmiennych diagnostycznych dla każdej zmiennej $w_i = 1$, czyli $\sum_{i=1}^K w_i = K$, a więc mnożnik ma postać $\frac{1}{K}$. Suma mnożników przypisanych poszczególnym zmiennym diagnostycznym jest równa 1.

Wysokość premii

Podstawą do wyznaczenia wysokości premii jest suma punktów ważonych obliczana według następujących wzorów:

| Wartości wskaźnika | Punkty | Wartości wskaźnika | Punkty | Wartości wskaźnika | Punkty | Wartości wskaźnika | Punkty |
|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|--------|
| Propozycja 1 | | Propozycja 2 | | Propozycja 3 | | Propozycja 4 | |
| poniżej 1,2 | -1 | poniżej 1 | -1 | poniżej 1 | -1 | poniżej 1 | -1 |
| <1,2-2,0> | 1 | <1,0-1,2) | 0,5 | <1,0-2,0> | 1 | <1,0-1,2) | 0,5 |
| powyżej 2,0 | -1 | <1,2-2,0> | 1 | <2,0-3,0> | 0,5 | <1,2-2,0> | 1 |
| | | (2,0-5,0> | 0,5 | (3,0-5,0> | -0,5 | (2,0-3,0> | 0,5 |
| | | powyżej 5 | -1 | powyżej 5 | -1 | (3,0-5,0> | -0,5 |
| | | | | | | powyżej 5 | -1 |

Źródło: opracowanie własne.

1. przy równoważności zmiennych diagnostycznych

$$S_{pw} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{i=1}^K p_i \quad (4)$$

2. przy hierarchizacji zmiennych diagnostycznych

$$S_{pw} = \sum_{i=1}^K p_i \cdot \frac{w_i}{\sum_{i=1}^K w_i} \quad (5)$$

W obu przypadkach $S_{pw} \in <-1; 1>$. Interpretacja i zastosowanie otrzymanego wyniku jest następujące:

- jeżeli $S_{pw} \leq 0$, to premii nie powinno się wypłacać,
- jeżeli $S_{pw} > 0$, to premię wypłacamy w wysokości wyznaczonej według wzoru⁸⁾

$$Premia = D \cdot W_p \cdot S_{pw}, \quad (6)$$

gdzie:

D – podstawa do naliczenia premii (na przykład miesięczne wynagrodzenie brutto),

W_p – wskaźnik premii ustalony na przykład w umowie o pracę,

S_{pw} – wskaźnik korygujący (suma punktów ważonych) wysokość premii w zależności od osiągniętych wyników ekonomiczno-finansowych.

Przykład ustalania premii dla zarządu spółki

Do oceny wybrano zarządy dwóch spółek giełdowych: TP SA oraz ZNTK w Łapach. Pierwsza z nich należy do spółek najrentowniej- szych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, natomiast druga w porównywanych okresach była nierentowna⁹⁾. Podstawą oceny były następujące wielkości ekonomiczno-finansowe:

- przychody netto ze sprzedaży na 1 akcję ($P - w$ zł),
- zysk ze sprzedaży na 1 akcję ($z_{sp} - w$ zł),
- zysk z działalności operacyjnej na 1 akcję ($z_{op} - w$ zł),
- zysk brutto na 1 akcję ($z_{br} - w$ zł),
- zysk netto na 1 akcję ($z_{nt} - w$ zł),
- stopa zwrotu z kapitału własnego ($ROE - w \%$),
- stopa zwrotu z aktywów ($ROA - w \%$),
- wskaźnik płynność bieżącej (pl_b),
- wskaźnik płynność szybki (pl_{sz}),
- stopa zadłużenia (st_z).

Siedem pierwszych wielkości uznano za stymulanty, trzy pozostałe za nominanty. Z uwagi na fakt, że pewne charakterystyki (ROE , ROA , stopa zadłużenia) mają sens jedynie w układzie kwartalnym (jest to konsekwencją aktualizacji danych), również proponowany przykład dotyczy premii kwartalnej.

Ocenie poddano wyniki ekonomiczno-finansowe w III kwartale 2003 roku. Dla stymulant obliczono wskaźniki dynamiki, w których za okres bazowy przyjęto III kwartał 2002 roku, czyli analogiczny okres roku poprzedniego¹⁰⁾. W przypadku pięciu pierwszych wielkości są to zmienne wartościowe, zrezygnowano z liczenia wskaźników w cenach stałych z okresu poprzedniego, gdyż poziom inflacji dla porównywanych okresów wynosił zaledwie 0,8%¹¹⁾. Analiza procentowej zmiany badanej wielkości w porównywanych okresach dała podstawy do nadania punktów zgodnie z propozycją zawartą w tabeli 1.

Dla nominant ich poziom z III kwartału 2003 roku porównano bezpośrednio z przedziałem wartości normatywnych. Punkty nadano przyjmując ostre, ale bardzo jednoznaczne założenie, tzn. „1” przypisano, gdy poziom wskaźnika należał do przedziału wartości normatywnych, a „-1” gdy nie należał¹²⁾. Przedziały wartości normatywnych i system punktów przedstawiono w tabeli 2.

Dodatkowo do wyznaczenia wysokości premii przyjęto założenia, że:

- zysk z działalności operacyjnej na 1 akcję, ROE i ROA są dwa razy ważniejsze od pozostałych mierników,
- wskaźnik premii (W_p) jest na poziomie 40% wynagrodzeń brutto w badanym okresie, czyli w kwartale.

Wartości wielkości ekonomiczno-finansowych w III kwartale 2003 roku i w III kwartale 2002 roku oraz wartości wyznaczone w poszczególnych etapach algorytmu zostały przedstawione w tabeli 3 (dla TP SA) i tabeli 4 (dla ZNTK w Łapach). Dla obu spółek suma punktów ważonych (S_{pw}) jest większa od 0, dlatego też można przystąpić do wyznaczenia wysokości premii według wzoru (6):

- dla TP SA

$$Premia = D \times 0,4 \times 0,4615 = D \times 0,1846,$$

czyli premię należy wypłacić zarządowi spółki w wysokości 18,46% wynagrodzeń kwartalnych brutto;

- dla ZNTK w Łapach

$$Premia = D \times 0,4 \times 0,0923 = D \times 0,0369,$$

czyli premię należy wypłacić zarządowi spółki w wysokości 3,69% wynagrodzeń kwartalnych brutto.

Podsumowanie

Zaproponowany algorytm pozwala w sposób jednoznaczny określić wysokość premii w powiązaniu z wynikami ekonomiczno-finansowymi osiągniętymi w porównywanych okresach. Do podstawowych zalet algorytmu zaliczyć należy:

Tab. 2. System punktów dla nominant¹³⁾

| Wskaźnik płynności bieżącej | | Wskaźnik płynności szybki | | Stopa zadłużenia | |
|-----------------------------|--------|---------------------------|--------|------------------|--------|
| poziom wskaźnika | punkty | poziom wskaźnika | punkty | poziom wskaźnika | punkty |
| poniżej 1,2 | -1 | poniżej 1,0 | -1 | poniżej 0,57 | -1 |
| <1,2-2,0> | 1 | <1,0-1,3> | 1 | <0,57-0,67> | 1 |
| powyżej 2,0 | -1 | powyżej 1,3 | -1 | powyżej 0,67 | -1 |

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Wielkości niezbędne do ustalania premii kwartalnej dla zarządu TP SA

| | Wielkości ekonomiczno-finansowe | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| | <i>P</i> | <i>z_sp</i> | <i>z_op</i> | <i>z_br</i> | <i>z_nt</i> | <i>ROE</i> | <i>ROA</i> | <i>pt_b</i> | <i>pt_sz</i> | <i>st_z</i> |
| Poziom wielkości w III kwartale 2003 r. | 2,46 | 0,60 | 0,58 | 0,43 | 0,28 | 7,9 | 3,2 | 1,14 | 1,10 | 0,58 |
| Poziom wielkości w III kwartale 2002 r. | 2,63 | 0,63 | 0,55 | 0,31 | 0,20 | 3,6 | 1,4 | – | – | – |
| Wskaźnik dynamiki [%] | 93,5 | 95,2 | 105,5 | 138,7 | 140,0 | 219,4 | 228,6 | – | – | – |
| Zmiana procentowa | -6,5 | -4,8 | +5,5 | +38,7 | +40,0 | +119,4 | +128,6 | – | – | – |
| Punkty | -0,2 | -0,2 | +0,2 | +0,4 | +0,6 | +1 | +1 | -1 | +1 | +1 |
| Wagi | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Mnożnik | 1/13 | 1/13 | 2/13 | 1/13 | 1/13 | 2/13 | 2/13 | 1/13 | 1/13 | 1/13 |
| Punkty ważne | -0,0154 | -0,0154 | 0,0308 | 0,0308 | 0,0462 | 0,1538 | 0,1538 | -0,0769 | 0,0769 | 0,0769 |
| Suma z punktów ważonych | 0,4615 | | | | | | | | | |

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z *Notoria Serwis*.

Tab. 4. Wielkości niezbędne do ustalania premii kwartalnej dla zarządu ZNTK w Łapach

| | Wielkości ekonomiczno-finansowe | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| | <i>P</i> | <i>z_sp</i> | <i>z_op</i> | <i>z_br</i> | <i>z_nt</i> | <i>ROE</i> | <i>ROA</i> | <i>pt_b</i> | <i>pt_sz</i> | <i>st_z</i> |
| Poziom wielkości w III kwartale 2003 r. ¹⁾ | 10,62 | -1,19 | -0,19 | -0,21 | -0,22 | 4,0 | 2,4 | 1,27 | 0,84 | 0,38 |
| Poziom wielkości w III kwartale 2002 r. ¹⁾ | 10,33 | -0,54 | -0,09 | -0,30 | -0,58 | -2,1 | -1,1 | – | – | – |
| Wskaźnik dynamiki [%] | 102,8 | 220,4 | 211,1 | 70,0 | 37,9 | -190,5 | -218,2 | – | – | – |
| Zmiana procentowa | +2,8 | -120,4 | -111,1 | +30,0 | +62,1 | +290,5 | +318,2 | – | – | – |
| Punkty | +0,2 | -1 | -1 | +0,4 | +0,6 | +1 | +1 | +1 | -1 | -1 |
| Wagi | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Mnożnik | 1/13 | 1/13 | 2/13 | 1/13 | 1/13 | 2/13 | 2/13 | 1/13 | 1/13 | 1/13 |
| Punkty ważne | 0,0154 | -0,0769 | -0,1538 | 0,0308 | 0,0462 | 0,1538 | 0,1538 | 0,0769 | -0,0769 | -0,0769 |
| Suma z punktów ważonych | 0,0923 | | | | | | | | | |

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z *Notoria Serwis*.

¹⁾ Zmienne *P*, *z_sp*, *z_op*, *z_br*, *z_nt* wyrażone są w zł na 1000 akcji.

Uwaga – dla *z_sp* i *z_op* zmiana procentowa odzwierciedla powiększenie straty, dla *z_br* i *z_nt* – zmniejszenie straty, dla *ROE* i *ROA* – przejście z wartości ujemnej na wartość dodatnią.

- prostotę obliczeń,
- brak ograniczeń, co do liczby i charakteru zmiennych,
- brak konieczności sprawdzania wzajemnych powiązań między zmiennymi, czyli jedynie względy merytoryczne, a nie statystyczno-formalne, decydują o przynależności do zbioru zmiennych diagnostycznych,
- możliwość wprowadzenia do zbioru zmiennych diagnostycznych obok wielkości ekonomiczno-finansowych wskaźników techniczno-eksploatacyjnych,
- możliwość indywidualnego tworzenia systemu punktów odpowiadającego specyfice funkcjonowania spółki,
- dowolność wyboru okresów porównywanych, choć należy pamiętać, aby w przypadku wielkości charakteryzujących się sezonowością porównywać okresy jednoimienne (analogiczne).

To co jest zaletą, może być również wadą proponowanego algorytmu. Na przykład:

- zbyt duża liczba zmiennych diagnostycznych może prowadzić do powielania informacji, a tym samym do zawyżania lub zaniżania poziomu S_{pw} ,
- zbyt duży odstęp w czasie pomiędzy porównywanymi okresami może prowadzić do braku porównywalności danych, gdyż na przykład zmieniły się warunki prawno-ekonomiczne funkcjonowania spółki.

Ze względu na fakt, że wady te zależą przede wszystkim od organu oceniającego, można je usunąć już w pierwszym etapie algorytmu poprzez rzetelny, a nie celowy, dobór zmiennych diagnostycznych oraz przyjęcie takich okresów do porównań, aby zapewnić porównywalność danych.

Na zakończenie warto dodać, że premia pieniężna jest bardzo istotnym elementem systemu motywacyjnego, ale nie wszystkim wystarcza. Dlatego też należy pamiętać, szczególnie w przypadku skutecznego zarządu, że [Drucker, 1994, s. 189] „pracownik umysłowy również domaga się ekonomicznie wyrażonej zapłaty. Jej brak odstrasza, ale ona sama też nie wy-

starca. Pracownik umysłowy potrzebuje szansy, dokonać, samorealizacji, a także wartości.”

prof. dr hab. Waldemar Tarczyński

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Ubezpieczeń i Rynków Kapitałowych
dr Katarzyna Wawrzyniak
Uniwersytet Szczeciński
Katedra Ekonometrii i Statystyki
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

PRZYPISY

- ¹⁾ Zobacz pracę [KOŹMIŃSKI, PIOTROWSKI, 1999, s. 401–405 oraz s. 501–514].
- ²⁾ Zobacz pracę [NOWAK, 1990, s. 86].
- ³⁾ Przy problemie z wyborem odpowiedniego miernika z danej grupy zawsze można w etapie III algorytmu dokonać hierarchizacji poprzez odpowiedni system wag.
- ⁴⁾ Zobacz pracę [WAWRZYŃIAK, ZWOLANKOWSKA, 1998].
- ⁵⁾ W celu zastosowania głównej zasady polegającej na porównywaniu zmian w czasie można przekształcić nominantę na stymulantę (zobacz pracę [BATÓG, 2003]).
- ⁶⁾ Zobacz prace [SIERPIŃSKA, JACHNA, 1995, s. 80–117], [HOZER i inni, 1997, s. 69–72].
- ⁷⁾ Zwiększenie liczby przedziałów łagodzi ocenę, natomiast zmniejszenie ocenę zaostrza.
- ⁸⁾ We wzorze (6) można pominąć W_p i wówczas wysokość premii będzie korygowana tylko przez sumę punktów ważonych (S_{pw}).
- ⁹⁾ Ujemny wynik finansowy w porównywanych okresach był istotny przy wyborze drugiej spółki, gdyż umożliwił ukazanie uogólnienia indeksów na zbiór liczb rzeczywistych.
- ¹⁰⁾ Porównywanie wielkości w analogicznych (jednoimienne) okresach roku poprzedniego pozwala na uwzględnienie zjawiska sezonowości.
- ¹¹⁾ Źródło: strona internetowa GUS (www.stat.gov.pl) – wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w III kw. 2003 r. w porównaniu z III kw. 2002 r. wynosił 100,8%. Przy wyższym poziomie inflacji konieczne jest wyznaczenie wskaźników w cenach stałych, gdyż wówczas elimi-

nujemy wpływ inflacji i mamy pełną porównywalność wartości w obu okresach.

- ¹²⁾ Założenie to można złagodzić odnosząc system punktów do realiów polskiej gospodarki, czyli tworząc przedziały wartości normatywnych na bazie typowych obszarów zmienności wartości wskaźnika w badanym sektorze (zobacz pracę [WAWRZYŃIAK, 2002]), albo uwzględniając, obok norm teoretycznych właściwych dla zdrowej gospodarki, minimalną i maksymalną wielkość osiąganą przez te wskaźniki w badanej firmie w poprzednich okresach.
- ¹³⁾ Przedziały wartości normatywnych dla analizowanych wskaźników przyjęto na poziomie standardów światowych (zobacz prace [SIERPIŃSKA, JACHNA, 1995], [HOZER i inni, 1997]).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BATÓG J., *Klasyfikacja obiektów w przypadku agregacji danych*, [w:] *Metody ilościowe w ekonomii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 365, „Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki” nr 14, Szczecin 2003, s. 35–44.
- [2] DRUCKER P.F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994.
- [3] HOZER J., TARCZYŃSKI W., GAZIŃSKA M., WAWRZYŃIAK K., BATÓG J., *Metody ilościowe w analizie finansowej przedsiębiorstwa*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1997.
- [4] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [5] NOWAK E., *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa 1990.
- [6] SIERPIŃSKA M., JACHNA T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [7] WAWRZYŃIAK K., *Klasyczne i pozycyjne parametry struktury jako normy w procesie oceny działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Metody ilościowe w ekonomii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 269, „Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki” nr 8, Szczecin 2002, s. 269–282.
- [8] WAWRZYŃIAK K., ZWOLANKOWSKA M., *Dynamika zmiennych ekonomicznych przyjmujących wartości ujemne*, „Wiadomości Statystyczne” nr 4/1998, s. 15–17.

Komunikowanie się w marketingu

Praca zbiorowa pod redakcją Henryka Mruka

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Coraz większa złożoność i zmienność otoczenia gospodarczego oraz mnogość i mniej przewidywalna współzależność instrumentów komunikacji powodują, że menedżerowie podejmują wiele decyzji w warunkach rosnącej niepewności. Aby komunikacja marketingowa firmy z otoczeniem i wewnątrz niej była skuteczna i spójna, firma powinna wykorzystać potencjał zróżnicowanych doświadczeń i umiejętności swoich pracowników. Dlatego harmonijność ich działań

w kontaktach osobistych i grupowych, umiejętności negocjacyjne i odpowiednie nawyki w opanowaniu emocji mogą się okazać pomocne we wzmocnieniu siły komunikacji firmy z otoczeniem. Autorzy *Komunikowania się w marketingu* podzielili na trzy części rozważania poświęcone instrumentom:

- komunikacji masowej,
- komunikacji grupowej,
- komunikacji indywidualnej.

Wpływ wielkości sieci dystrybucji na przebieg procesów dyfuzji innowacji w banku komercyjnym

Joanna Wiśniewska

Wstęp

Siec dystrybucji jest powszechnie uważana za czynnik stymulujący wielkość sprzedaży produktów czy usług. W działalności bankowej na sieć dystrybucji składa się wiele elementów, takich jak: oddziały banku, filie, punkty obsługi klientów, wirtualne kanały dystrybucji (internet, telefon) czy sieć zdalnych urządzeń pozwalających zrealizować transakcje (tj. ATM). W przypadku sprzedaży innowacji znaczenie sieci dystrybucji jest znacznie większe niż jedynie stworzenie klientowi odpowiedniej dostępności oferowanych produktów. Artykuł prezentuje wyniki badań nad związkami, jakie występują pomiędzy wielkością sieci dystrybucji w wybranych bankach komercyjnych a dyfuzją innowacji produktowych i technologicznych wdrażanych w tych bankach. Celem badania było wykrycie kierunku i siły występujących tu zależności. Prezentowane wyniki są częścią większego projektu badawczego, które prowadzi autorka. Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie trzech banków komercyjnych, charakteryzujących się wysokimi udziałami na rynkach obserwowanych innowacji z zakresu kart bankowych i bankowości elektronicznej¹⁾. Obserwacjom poddano łącznie 12 innowacji o charakterze produktowym i technologicznym.

Związki dyfuzji innowacji z liczbą placówek bankowych

Szeroki dostęp do innowacji oferowanych przez bank jest czynnikiem, który powinien pobudzać mechanizm ich dyfuzji. Produkty bankowe są dobrami, które klienci nabywają po dużo dłuższym zastanowieniu, niż na przykład powszechne dobra konsumpcyjne. Są one bowiem o wiele bardziej skomplikowane i wiążą się z dużo większym ryzykiem. Cechy te niewątpliwie wydłużają proces podejmowania decyzji o zakupie takich produktów. Klient banku w zetknięciu się z innowacyjnym produktem czy usługą oczekuje z reguły dużo bardziej szczegółowych informacji, możliwości sprawdzenia (przetestowania) produktu. Z tego powodu sieć dystrybucji ważna jest nie tylko z uwagi na stworzenie odpowiedniej dostępności oferowanych usług, ale również ze względu na kreowanie właściwej informacji o innowacji.

Sieć placówek bankowych może spełniać zarówno zadania informatora, jak i dystrybutora oferowanych

przez bank innowacji. Chcąc aktywnie wpływać na proces upowszechnienia wdrażanych w banku innowacji istotna zatem staje się odpowiedź na pytanie, czy i na ile sieć placówek bankowych wpływa na kształtowanie się procesów dyfuzji innowacji.

Zależność występującą między dyfuzją innowacji produktowych i technologicznych w bankach a liczbą placówek bankowych można opisać za pomocą modelu ekonometrycznego, który przybiera następującą postać:

$$D = f(PL, t) + \varepsilon,$$

gdzie:

D – zmienna objaśniana – dyfuzja mierzona liczbą innowacyjnych produktów lub produktów zaoferowanych z wykorzystaniem innowacyjnej technologii,
 f – określona postać analityczna funkcji zmiennych objaśniających (PL, t) ,
 PL – liczba placówek bankowych,
 t – zmienna czasowa, uwzględniająca wpływ na dyfuzję innych czynników nieujętych w modelu ($t = 1, 2, 3, \dots, n$).

ε – składnik losowy.

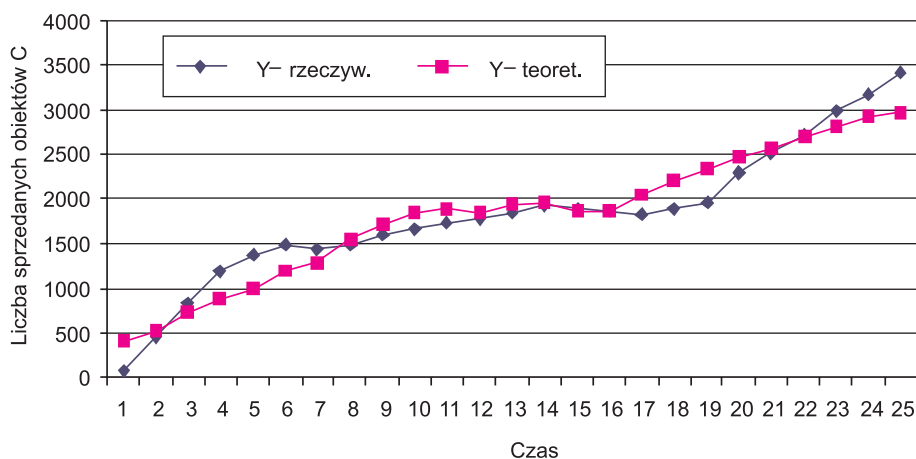
Modele ekonometryczne związków dyfuzji innowacji z liczbą placówek bankowych, oszacowane dla wszystkich badanych obiektów, zestawiono w tabeli 1. Dla przykładu zinterpretujmy model zbudowany dla obiektu C, który przedstawia się następująco:

$$\hat{D} = 25,711PL + 106,275t - 10793,318$$

(7,699) (6,922) (3396,264)

Uzyskane parametry modelu wskazują, że:

- w badanym okresie zwiększenie liczby placówek bankowych o 1 powoduje zwiększenie liczby sprzedanych innowacji C średnio o $25,711 \pm 7,699$ sztuk, przy założeniu, że nie zmieniają się pozostałe czynniki modelu;
- niskie średnie błędy szacunku parametrów modelu potwierdzają ich istotność dla badanej zależności;
- wysoki współczynnik determinacji $R^2 = 0,917$ świadczy o bardzo dobrym dopasowaniu danych empirycznych do teoretycznych (rysunek 1). Oznacza to, że oszacowany model w ponad 91% wyjaśnia kształtowanie się procesu dyfuzji obiektu C pod wpływem zmian liczby placówek bankowych;
- na skutek innych nie ujętych w modelu czynników, dyfuzja produktu C zwiększa się średnio co miesiąc o $106,275 \pm 6,922$ sztuk.



Rys. 1. Dopasowanie modelu związków dyfuzji obiektu C z liczbą placówek bankowych

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Modele ekonometryczne związków dyfuzji innowacji z liczbą placówek bankowych

| Obiekt-innowacja | Model z oszacowanymi parametrami (średni błąd szacunku parametru) | Dopasowanie modelu R^2 |
|------------------|---|--------------------------|
| A | $\ln \hat{D} = 0,0385 PL + 0,1026 t - 8,428$ (0,0063) (0,0066) (2,6490) | 0,9411 |
| B | $\ln \hat{D} = 0,02029 PL + 0,06081 t - 1,53194$ (0,00353) (0,00374) (1,49292) | 0,9438 |
| C | $\hat{D} = 25,711 PL + 106,275 t - 10793,318$ (7,699) (6,922) (3396,264) | 0,917 |
| D | $\ln \hat{D} = 5,879 \ln PL + 0,5989 \ln t - 29,3303$ (2,698) (0,0479) (16,3972) | 0,8719 |
| E | $\hat{D} = 3,2943 PL + 14,7864 t - 2402,82$ (0,6298) (1,9710) (470,01) | 0,949 |
| F | $\hat{D} = 1,858 PL + 11,840 t - 670,81$ (1,361) (4,258) (1015,37) | 0,665 |
| G | $\hat{D} = 4,6534 PL - 8,9143 t - 2173,6164$ (1,1968) (3,7452) (893,0906) | 0,3667 |
| H | $\ln \hat{D} = 0,12237 PL + 0,21529 t - 95,6045$ (0,03076) (0,10225) (24,7964) | 0,8382 |
| I | $\ln \hat{D} = 0,10708 PL + 0,21594 t - 80,8895$ (0,02626) (0,08729) (21,1669) | 0,8565 |
| J | $\ln \hat{D} = 0,00464 PL + 0,08306 t + 5,5162$ (0,00105) (0,0036) (0,6401) | 0,9753 |
| K | $\ln \hat{D} = 3,2463 \ln PL + 1,668 \ln t - 16,9986$ (0,6701) (0,0528) (4,3237) | 0,9764 |
| L | $\ln \hat{D} = 5,6837 \ln PL + 1,8759 \ln t - 33,5635$ (0,92177) (0,0834) (5,9526) | 0,9737 |

Źródło: opracowanie własne.

Parametry zestawionych modeli zostały oszacowane metodą najmniejszych kwadratów²⁾. Jak wynika z tabeli 1 w większości przypadków dopasowanie modelu do danych empirycznych jest dobre. Jedynie dwa modele (obiekty F i G) na 12 badanych wykazały słabsze dopasowanie ($R^2 = 0,665$ i $R^2 = 0,3667$). W pozostałych przypadkach współczynnik R^2 mieści się

w przedziale od 0,8382 do 0,9764. Parametry bezpośrednio określające związek liczby placówek bankowych z dyfuzją badanych obiektów we wszystkich przypadkach (poza obiektem F) są istotne, co potwierdza tezę, że istnieje zależność pomiędzy badanymi wielkościami. Ponadto z analizy wyników estymacji parametrów zestawionych modeli wynika, że istniejąca

zależność jest dodatnia, co oznacza, że przyrost liczby placówek bankowych w każdym z badanych przypadków korzystnie wpływał na rozwój procesu dyfuzji innowacji. Dowodzi to tezy, że placówki bankowe pobudzają procesy dyfuzji innowacji bankowych. Ciekawy w tym przypadku jest fakt, że uzyskane wyniki dowodzą również, że wzrost liczby placówek bankowych ma korzystny wpływ na upowszechnienie innowacyjnych usług z zakresu bankowości elektronicznej, której jednym z zadań jest przecież realizacja obsługi klienta poza oddziałem banku.

Związki dyfuzji innowacji z liczbą bankomatów

W przypadku innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym, poza liczbą placówek, istotne znaczenie dla procesów dyfuzji może mieć liczba urzędzeń lub punktów umożliwiających korzystanie z określonej innowacji. W przypadku niektórych badanych obiektów (kart bankowych) takie znaczenie może mieć liczba bankomatów umożliwiających korzystanie z jednej z funkcji kart bankowych, to znaczy wypłaty gotówki. W związku z tym istotne okazuje się w takich przypadkach zbadanie, czy liczba bankomatów, jakie posiada dany bank, wpływa na dyfuzję określonych innowacji.

Podobnie jak w przypadku liczby placówek bankowych, do zbadania tych zależności posłużono się modelami regresji. W tym przypadku ogólną postać modelu zapisać można następująco:

$$D = f(B, t) + \varepsilon,$$

gdzie:

D – zmienna objaśniana – dyfuzja mierzona liczbą innowacyjnych produktów lub produktów zaoferowanych z wykorzystaniem innowacyjnej technologii,
 f – oznacza określoną postać analityczną funkcji zmiennych objaśniających (B, t),
 B – liczba bankomatów będących własnością banku,
 t, ε – objaśnienia jak w poprzednim modelu.

Zestawienie oszacowanych modeli związków dyfuzji innowacji z liczbą bankomatów będących własnością badanych banków zawiera tabela 2.

Dla przykładu bliżej zaprezentujemy model oszacowany dla obiektu A. W tym przypadku wpływ liczby bankomatów, będących w posiadaniu banku, na przebieg dyfuzji obiektu A można przedstawić za pomocą funkcji potęgowej o następujących parametrach:

$$\ln \hat{D} = 4,6943 \ln B + 0,8855 \ln t - 21,5899$$

(1,0875) (0,1481) (6,4064)

Wysoki współczynnik $R^2 = 0,9882$ oraz niskie średnie błędy szacunku parametrów modelu oznaczają, że zmienne są istotne dla badanej zależności, a przyjęta konstrukcja w 98,8% wyjaśnia kształtowanie się zmiennej objaśnianej, to jest dyfuzji obiektu A, pod wpływem czynników wskazanych w modelu. Interpretacja parametrów pozwala stwierdzić, że wzrost liczby bankomatów o 1 procent spowoduje zwiększenie liczby sprzedanych obiektów A średnio o 4,6943 \pm 1,0875 procent, przy założeniu, że pozostałe czynniki pozostaną bez zmian.

Analiza wszystkich tego typu modeli oszacowanych dla badanych obiektów pozwala stwierdzić, że istnieje określona dodatnia zależność pomiędzy liczbą bankomatów, jaka jest w posiadaniu banku, a procesem dyfuzji innowacji z zakresu kart bankowych. Należy dodać, że parametry wszystkich modeli są istotne, gdyż średnie błędy szacunku są ponaddwukrotnie mniejsze od wartości oszacowanych parametrów. Modele zbudowano dla tych innowacji, w przypadku których bankomat jest jednym z kanałów umożliwiających dostęp do wybranych usług bankowych, związanych z posiadaniem określonej innowacji przez klienta. Oznacza to, że w badaniu nie brano pod uwagę usług z zakresu bankowości elektronicznej (internet, telefon, sms) oraz kredytowych kart bankowych z uwagi na fakt, że służą one głównie do wykonywania określonych płatności, a klienci sporadycznie korzystają z ich funkcji bankomatowej, gdyż transakcje takie są w każdym z badanych przypadków związane z koniecznością zapłaty wysokiej prowizji. Dla klientów zainteresowanych posiadaniem kart kredytowych liczba dostępnych bankomatów nie stanowi istotnego czynnika z punktu widzenia wyboru takiej karty.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają hipotezę, że wzrost liczby bankomatów jest czynnikiem

Tab. 2. Modele ekonometryczne związków dyfuzji innowacji z liczbą bankomatów

| Obiekt-innowacja | Model z oszacowanymi parametrami (średni błąd parametru) | Dopasowanie modelu R^2 |
|------------------|---|--------------------------|
| A | $\ln \hat{D} = 4,6943 \ln B + 0,8855 \ln t - 21,5899$ (1,0875) (0,1481) (6,4064) | 0,9882 |
| B | $\ln \hat{D} = 2,1242 \ln B + 0,5892 \ln t - 6,4859$ (0,6652) (0,0906) (3,9188) | 0,9868 |
| D | $\ln \hat{D} = 0,0271 B - 0,053 t - 6,0226$ (0,0069) (0,0161) (1,8974) | 0,8530 |
| H | $\ln \hat{D} = 0,0802 B - 0,5405 t - 73,505$ (0,0089) (0,1208) (8,4674) | 0,9532 |
| I | $\ln \hat{D} = 0,0704 B - 0,4478 t - 61,7378$ (0,0069) (0,094) (6,5924) | 0,9655 |

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Rozwój rynku kart bankowych w Polsce w latach 2000–2004 (liczba kart bankowych, wartość i liczba transakcji rozliczonych przy użyciu kart, punkty akceptujące karty oraz liczba bankomatów)

| Rok | Liczba wydanych kart bankowych w tys. | Dynamika 2000 r. =100 | Wartość transakcji w mln zł | Dynamika 2000 r. =100 | Liczba transakcji w mln zł | Dynamika 2000 r. =100 | Liczba punktów akceptujących karty bankowe w tys. | Dynamika 2000 r. =100 | Liczba bankomatów | Dynamika 2000 r. =100 |
|--------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| 2000 | 11 285 | 100,00 | 9 137,0* | 100,00 | 54,5* | 100,00 | 93,06 | 100,00 | 5 400 | 100,00 |
| 2001 | 14 389 | 127,51 | 13 467,0* | 147,39 | 86,1* | 157,98 | 105,5 | 113,38 | 6 300 | 116,67 |
| 2002 | 16 916 | 149,90 | 16 850,0 | 184,42 | 118,3 | 217,06 | 118,5 | 127,34 | 7 200 | 133,33 |
| 2003 | 15 130 | 134,07 | 19 181,0 | 209,93 | 145,4 | 266,79 | 121,7 | 130,78 | 7 341 | 135,94 |
| 2004** | b.d. | – | 5 030,5 | – | 40,8 | – | 124,1 | 133,35 | 7 500 | 138,89 |

* – nie uwzględniono eService z uwagi na brak danych tego centrum rozliczeniowego

** – stan na koniec I kwartału 2004 r.

b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji banków i centrów rozliczeniowych (PolCard, CKiC, CardPoint, eService).

stymulującym przebieg procesów dyfuzji tych innowacji, które są związane z możliwością korzystania z takiego kanału dystrybucji usług bankowych. Oznacza to, że warto inwestować w rozwój własnej sieci bankomatów bądź umożliwiać swoim klientom bezpłatny dostęp do bankomatów należących do innych podmiotów, na przykład w drodze dwustronnych porozumień, jeśli bank chce wpływać na wielkość sprzedaży tych innowacji.

Takie działania, choć obserwowane na polskim rynku, co potwierdzają statystyki, są jednak jeszcze niedostateczne. Łatwo daje się zauważyć, że wzrosty liczby wydanych kart bankowych czy przyrostom liczby transakcji nie towarzyszą adekwatne wzrosty liczby bankomatów czy punktów akceptujących zapłatę kartami (zobacz tabela 3). Upowszechnienie innowacji z zakresu kart bankowych na pożądanym poziomie wymaga zintensyfikowania działań banków w zakresie kształtowania sieci dystrybucji (bankomatów, POS).

Podsumowanie

Dyfuzja innowacji w banku jest procesem złożonym, uzależnionym między innymi od wielu różnorodnych czynników ekonomicznych o charakterze popytowym i podażowym³⁾. Odpowiednie kształtowanie takich determinant może pozwolić oddziaływać na przebieg procesów rozprzestrzeniania się innowacji zgodny z oczekiwaniami banku. Uwarunkowania dyfuzji o charakterze podażowym są czynnikami, na które bank ma stosunkowo duży wpływ i które o wiele łatwiej mu kontrolować. Przeprowadzone badania dowiodły, że na proces dyfuzji innowacji w banku wpływ ma istniejąca sieć dystrybucji usług bankowych. Chcąc zatem aktywnie oddziaływać na przebieg procesu upowszechnienia innowacji należy brać pod uwagę konieczność odpowiedniego kształtowania takiej sieci, która pozwoli osiągać zamierzone rezultaty w zakresie wielkości sprzedaży określonej

innowacji. Rozwinięta sieć dystrybucji stanowi swiste źródło informacji o innowacji i umożliwia łatwiejsze zapoznawanie się z nimi, a ponadto ułatwia dostęp do innowacji, co niewątpliwie staje się ważnym czynnikiem – impulsem do wypróbowania określonego rozwiązania. Nawet w przypadku innowacji technologicznych, które niekiedy pozwalają eliminować korzystanie na przykład z sieci placówek, jak to jest w przypadku bankowości internetowej, dobrze rozwinięta sieć dystrybucji usług bankowych sprzyja rozwojowi procesu dyfuzji innowacji.

dr Joanna Wiśniewska

Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- 1) Badane podmioty należą do czołówki polskich banków komercyjnych pod względem wielkości (aktywów, funduszy własnych netto i zysku netto). Z uwagi na brak zgody badanych podmiotów na ujawnienie ich nazw oraz nazw badanych innowacji (ze względu na jednoznaczne skojarzenie ich z instytucjami, w których przeprowadzono badania), autorka zmuszona jest posługiwać się symbolicznymi oznaczeniami nadanymi dla badanych obiektów.
- 2) Metoda ta jest szczegółowo opisana w wielu pozycjach literaturowych, np.: A. WELFE, *Ekonometria. Metody i ich zastosowanie*, PWE, Warszawa 1998; *Ekonometria*, red. J. HOZER, Stowarzyszenie Pomoc i Rozwój, Szczecin 1997; S. BARTOSIEWICZ, *Ekonometria z elementami programowania matematycznego i analizy porównawczej*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1986.
- 3) Problematykę determinant procesów dyfuzji porusza wielu autorów. Patrz np.: *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, pr. zb. pod red. W. JANASZA, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, T. (DXX) 446, Szczecin 2003, s. 181–192; B. FIEDOR, *Teoria innowacji. Krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarkstowskich*, PWN, Warszawa 1979, s. 218–219.

Wynagradzanie bez dyskryminacji

Zofia Sekuła

Normy prawne w Unii Europejskiej i zmiany w prawie polskim



akcesja Polski do Unii Europejskiej wymagała dostosowania między innymi polskiego prawa pracy do prawa wspólnotowego. Ważną częścią tego prawa są regulacje dotyczące wynagradzania pracowników.

Problematyka wynagrodzeń uregulowana jest w Unii następującymi aktami normatywnymi¹⁾:

- Wspólnotową Kartą Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników z 1989 r.,
- Europejską Kartą Społeczną z 1961 roku,
- Dyrektywami nr: 117 z 1975 roku, 43 i 78 z 2000 roku oraz 73 z 2002 roku w sprawie zbliżania ustawodawstwa państw członkowskich dotyczących zasady równego wynagradzania pracujących osób.

W ogólności wymienione akty gwarantują pracownikom prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia za świadczoną pracę. Konstrukcja opiera się głównie na stosowaniu płacy godzinowej spełniającej funkcje dochodową i motywacyjną. Funkcja dochodowa sprowadza się do ustalania poziomu płacy pozwalającej na godziwy poziom życia pracownika i jego rodziny²⁾. Europejska Karta Społeczna traktuje wynagrodzenie jako godziwe, gdy zapewnia pracownikowi i jego rodzinie właściwy poziom życia, który w poszczególnych krajach europejskich nie jest jednakowy, a różnica jeszcze się zwiększa po akcesji. Za płacę godzinową uważa się taką, która stanowi co najmniej 68% przeciętnego wynagrodzenia w danym kraju lub 66% dochodu narodowego na głowę mieszkańca lub poziom płacy otrzymywanej przez najliczniejszą grupę pracowników w danym kraju³⁾.

Istotne znaczenie wśród unijnych regulacji wynagrodzeń mają dyrektywy Wspólnoty Europejskiej nr: 117 z 1975 r., 43 z 2000 r., 78 z 2000 r. i 73 z 2002 r. Wprowadzają one standardy ochrony wynagrodzenia przed dyskryminacją. Standard o dużym znaczeniu dotyczy ochrony wynagrodzenia ze względu na płeć i równych praw pracowników zatrudnionych w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy. W standardzie tym wyróżnia się dwie zasady: „równe wynagrodzenie za równą pracę” oraz „równe wynagrodzenie za pracę równej wartości”. Samo pojęcie wynagrodzenia rozumiane jest szeroko: obejmuje nie tylko pieniężne składniki płac, ale także w naturze otrzymywane przez pracownika bezpośrednio i pośrednio z tytułu zatrudnienia oraz świadczenia wypłacane w ramach zakładowych systemów ubezpieczeniowych⁴⁾. Drugą zasadą dotyczącą równego wynagrodzenia za pracę rów-

nej wartości daje możliwości porównywania wynagrodzenia otrzymywanego przez daną osobę także u innego pracodawcy lub innej osoby w zakładzie. Dyrektywy Unii Europejskiej uwzględniają niedyskryminowanie z powodu płci, rasy, niepełnosprawności, wieku oraz zatrudnienia w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy.

Ważną kwestią w ustawodawstwie Unii Europejskiej jest prawo do roszczeń wynagrodzeń pracowników w przypadku niewypłacalności pracodawcy uregulowanych dyrektywą nr 987 z 1980 roku oraz obowiązków informowania pracowników o częstotliwości wypłaty wynagrodzeń uregulowanych dyrektywą 533 z 1991 r. Pozostałe kwestie dotyczące wynagrodzeń podlegają swobodnej regulacji przez państwa członkowskie w ramach krajowego prawa pracy. Wynagrodzenia pracowników w Europie są wysokie. Hierarchia płac jest zwarta, co oznacza, że nie występuje nadmierne zróżnicowanie płac między stanowiskami i pracownikami. Jest to konsekwencją stosowania i negocjowania ponadzakładowych układów zbiorowych pracy – krajowych, branżowych i branżowo-terytorialnych. Systemy wynagradzania w Unii Europejskiej cechuje raczej sztywność rozwiązań, która odnosi się przede wszystkim do szeregowych pracowników, oraz wysokie koszty pracy.

Powyższe dyrektywy stanowiły podstawę wprowadzenia zmian do kodeksu pracy, z których najważniejsze przedstawiono poniżej (tab.).

Nowo wprowadzone uregulowania związane z niedyskryminowaniem pracowników w wynagradzaniu, zwłaszcza art. 18^{3c} § 1 i § 2 pełnią rolę podstawowych zasad, na które należy zwracać uwagę przy kształtowaniu systemów wynagradzania.

Dyskryminacja bezpośrednia

Dyskryminacja bezpośrednia ma miejsce wówczas, gdy w porównywalnej sytuacji jakiś pracownik jest traktowany mniej korzystnie niż inny lub inni pracownicy, a podłożem tego traktowania jest jedno lub kilka kryteriów (art. 18^{3a} § 1). Biorze się pod uwagę nie tylko zdarzenia bieżące, ale także i te, które wystąpiły w przeszłości⁵⁾. Nie stanowi dyskryminacji stosowanie kryterium stażu pracy przy ustalaniu warunków czy zasad zatrudniania i awansowania, dostępu do szkoleń i wynagradzania odnoszących się do wszystkich pracowników.

Pracownik dyskryminowany ma prawo według art. 18^{3d} kodeksu pracy dochodzić odszkodowania, którego wysokość jest równa różnicy nie dopłaconego wy-

Tab. Podstawa regulacji wynagrodzeń w znowelizowanym kodeksie pracy

| Rozdział, artykuł | Treść regulacji | Nowo wprowadzone | Obowiązujące dotychczas |
|---|--|------------------|-------------------------|
| Dział I | Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub pracę jednakowej wartości | × | |
| Rozdział II a Art.18 ^{3c} § 1 | | | |
| Art.18 ^{3c} § 2 | Wynagrodzenie, o którym mowa w § 1 obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub innej formie niż pieniężna | × | |
| Art.18 ^{3c} § 3 | Pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku | × | |
| Rozdział II a Art. 78 § 1 | Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, by odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy | | × |
| Art. 78 § 2 | W celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się w trybie przewidzianym w art.77 ¹ -77 ³ wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także innych (dodatkových) składników wynagrodzenia, jeżeli zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy | | × |

nagrodzenia, jednak nie niższa od minimalnego wynagrodzenia za pracę. Przed przykrymi konsekwencjami dochodzenia swoich praw pracownika chroni art. 18^{3c} kodeksu pracy, który stanowi, że dochodzenia takie nie mogą być przyczyną rozwiązania umowy o pracę.

Dyskryminacja pośrednia

W wynagradzaniu pracowników może mieć miejsce również dyskryminacja pośrednia (o czym mowa w art. 18^{3a} § 4 kodeksu pracy) polegająca głównie na tym, że na skutek stosowanych kryteriów i działań kierownictwa organizacji występują dysproporcje dotyczące warunków wynagradzania na niekorzyść wszystkich lub znacznej części pracowników należących do danej grupy, np. robotników bezpośrednio produkcyjnych w stosunku do innych grup pracowników, np. mistrzów, pracowników administracyjnych. Przy czym występujące dysproporcje nie mogą być uzasadnione względami obiektywnymi.

Dyskryminowanie pośrednie ma wyraz w sposobie kształtowania relacji płac głównie między różnymi grupami, a nawet poszczególnymi stanowiskami pracy. Powstawanie tej formy dyskryminacji, niekoniecznie w sposób zamierzony, może wystąpić już na etapie tworzenia albo modyfikacji systemów wynagradzania. Wprowadzenie rozwiązań płacowych opartych na intuicji i/lub małej wiedzy i umiejętności projektanta (w praktyce wyznacza się osobę do opracowania systemu płac w firmie z działu personalnego) jest obarczone subiektywizmem i może prowadzić do dysproporcji płac. Wyrazem tego jest rozbieżność opinii i sądów o wynagradzaniu wydawa-

nych przez pracodawcę oraz organizacje związkowe i grupy pracowników. Im większe niezadowolenie pewnych grup pracowników z systemu wynagrodzeń, tym większe prawdopodobieństwo występowania nieprawidłowości w kształtowaniu hierarchii płac, a tym samym dyskryminowania płacowego.

Niejednoznaczność poglądów i ocen pracodawcy, organizacji związkowych i grup pracowników dotyczących wynagradzania w organizacji jest trudna, a nawet niemożliwa do rozstrzygnięcia, jeśli system wynagradzania nie jest oparty na zobiektywizowanych metodach i technikach. Błędy w samej konstrukcji systemu wynagrodzeń prowadzące do dyskryminacji płacowych pewnych grup pracowników wymagają przebudowy systemu wynagradzania z uwzględnieniem obiektywnych i wyrazistych metod oceny trudności pracy na stanowisku i efektywności pracy grup pracowników.

Drugą przyczyną, która może mieć wpływ na dyskryminację pośrednią jest stosowanie praktyk płacowych odbiegających od założeń i normatywnych uregulowań wynagradzania pracowników w regulaminach wynagradzania lub układach zbiorowych pracy. W tym przypadku dobre instrumenty i narzędzia mogą być niewłaściwie wykorzystywane w praktyce. Aby przywrócić harmonię płac niezbędne jest rozpoznanie, na jakich stanowiskach i w jakim zakresie występują dysproporcje płac oraz jakie są tego przyczyny, np. różne podejście do motywowania płacowego przez poszczególnych kierowników. Skala nieprawidłowości stanowi punkt wyjścia do opracowania programu eliminującego lub sukcesywnie zmniejszającego istniejące nieprawidłowości. Realizacja programu wymaga zmian w polityce płac, zwłaszcza w zakresie pod-

wyżek płac, uwzględniającej w pierwszej kolejności kierowanie podwyżek do osób poszkodowanych.

Działania na rzecz eliminowania dyskryminacji pośredniej w organizacjach, gdzie funkcjonują związki zawodowe, mogą być podejmowane wspólnie przez związki zawodowe wespół z pracodawcą. Sytuacja odnosząca się tylko do pojedynczego pracownika nie jest wystarczającą podstawą do uogólnienia nieprawidłowości, jakie występują w wynagradzaniu całej grupy. Tak więc **niewłaściwe wynagradzanie pracownika może być przejawem dyskryminacji bezpośredniej**, odnoszącej się do konkretnej osoby, a **niekoniecznie dyskryminacji pośredniej mającej zasięg szerszy**, bo obejmujących **pewną grupę**, np. pracowników przejętych z innego zakładu lub nowo zatrudnionych z zewnętrznego rynku pracy.

Czynniki nie sprzyjające wprowadzeniu pożądanych zmian

Ustawodawca wprowadzając nowe zapisy do kodeksu pracy nie zajął się kwestią rozstrzygnięcia i usuwania nieprawidłowości, jakie występują w systemach wynagradzania na wejściu, czyli z chwilą wprowadzenia zmian do kodeksu pracy, a których konsekwencją jest dyskryminowanie płacowe pracowników. Brak jest procedury i okresu wprowadzania stosownych zmian w systemach wynagradzania i związanej z tym polityki płac, która eliminowałaby dysproporcje płac między stanowiskami i pracownikami. Nałożenie powyższego obowiązku na pracodawców spotkałoby się z głośnym odzewem zainteresowanych o trudności jego realizacji z powodu braku środków finansowych i nadmierne fiskalnych obciążeń kosztów wynagrodzeń.

Główną i wielce prawdopodobną konsekwencją mogłyby być jeszcze większe redukcje zatrudnienia mające wymiar dwojaki:

- pozbawienie części pracowników pracy i wynagrodzeń,
- zwiększenie zakresu prac i nadmierne obciążenie pracą pracowników pozostających w organizacji.

Obok braku odpowiednich środków finansowych inną przeszkodą jest duża trudność, a przy tym kosztowność realizacji przedsięwzięcia dotyczącego odpowiedniej modyfikacji systemów wynagradzania. Im większa ogólnikowość i enigmatyczność zasad, kryteriów, warunków i konstrukcji narzędzi (np. taryfikatorów, tabel płac, systemów premiowania), na których oparty jest system wynagradzania, tym większa trudność w modyfikacji i dostosowaniu do wymienionych w tabeli nowych regulacji kodeksu pracy. Badania autorki wykazały, że w ostatnich latach narastała tendencja tworzenia systemów wynagradzania w formie regulaminów wynagradzania lub układów zbiorowych pracy mniej wyrazistych, uwzględniających subiektywną taryfikację pracy⁶⁾. W takich przypadkach konieczne jest zbudowanie na nowo systemu wynagradzania respektującego zasady art. 18 kodeksu pracy.

Inną ważną przeszkodą jest trudność ustalenia przez zainteresowanych pracowników czy i na ile są oni poszkodowani w wynagradzaniu w porównaniu z innymi pracownikami organizacji. Utajnienie wynagrodzeń indywidualnych nie sprzyja przekazywaniu

między pracownikami informacji o wysokości i rodzajach składników płac, zwłaszcza płacy zasadniczej, premii i nagrodach. W wielu organizacjach pracownik podpisuje klauzulę poufności danych o swoich wynagrodzeniach, a jej nieprzestrzeganie grozi różnymi konsekwencjami. Łatwiejsze zadanie ma pracownik tej organizacji, gdzie funkcjonują związki zawodowe i jednocześnie pracodawca nie stwarza im trudności w dostępie do danych rzeczywistych o najniższej, średniej i najwyższej płacy na poszczególnych stanowiskach pracy.

Wprowadzenie nowych rozwiązań w życie wymagałoby dodatkowo ustalenia sposobów dokonywania zmian i harmonogramu uwzględniającego etapowe dochodzenie, wielkość środków i skutki finansowe dla organizacji, a także skutki społeczne takie, jak:

- zwiększenie motywacji pracowników, wyższa efektywność i zadowolenie z pracy z powodu bardziej sprawiedliwego systemu płac,
- wypowiedzenie części pracowników bardziej korzystnych zasad wynagradzania,
- odejście najbardziej wartościowych pracowników,
- zlikwidowanie niezadowolenia jednych pracowników, ale zmniejszenie satysfakcji z otrzymywanej płacy innych pracowników,
- powstanie konfliktów na tle innego od dotychczasowego rozdziału środków na wynagrodzenia,
- zmiana pozycji i rangi pracowników znajdujących się dotychczas na pozycji uprzywilejowanej.

Przewaga pozytywnych skutków społecznych może uzasadniać przyspieszenie procesu wdrożenia zmian w wynagradzaniu. Przeciwnie, wydłużenie czasu wdrożenia będzie wskazane w przypadku potrzeby wprowadzenia głębszych zmian, których skutki powodowałyby trudności w akceptowaniu ich przez pewne grupy pracowników i/lub stanowiłyby przyczyny konfliktów, obniżenia efektywności pracy, a nawet zwolnień wartościowych pracowników.

Zakres i metody modyfikacji systemu wynagrodzeń nie dyskryminującego pracowników

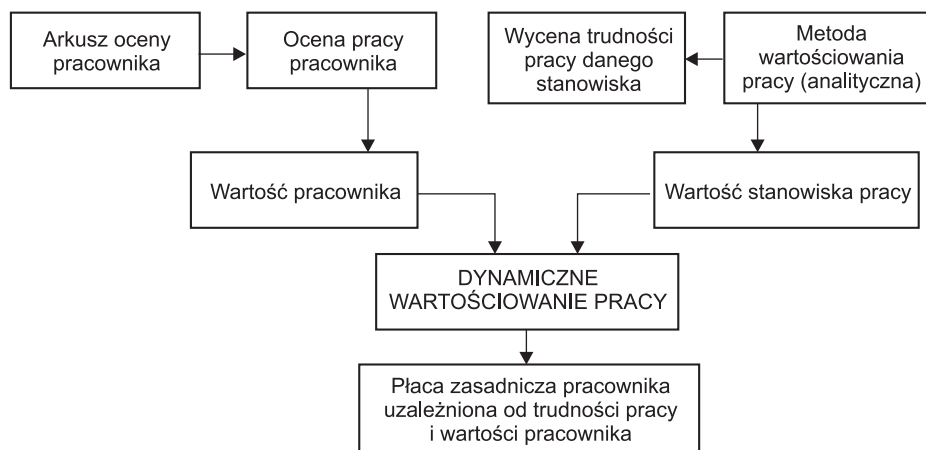
Systemy wynagrodzeń budowane w sposób intuicyjny bez wykorzystywania szerokiej diagnozy płac rynkowych, uwarunkowań wewnętrznych i metod wartościowania pracy stanowią wprawdzie regulację prawną obowiązującą w firmach, ale nie na tyle wspartą argumentami merytorycznymi o treści, trudności i efektywności pracy, by możliwe było na ich podstawie uzasadnienie, że nie ma miejsca niedyskryminowanie pracowników. Powyższe cechy systemów wynagrodzeń skłaniać powinny pracodawców do przeprowadzenia ich oceny i podjęcia próby modyfikacji, mimo że ustawodawca nie narzuca takiego obowiązku wyraźnie. Celem oceny systemu wynagradzania jest uzyskanie odpowiedzi, czy stosowane rozwiązania i na ich podstawie praktyki płacowe nie dyskryminują pojedynczych pracowników lub pewnych grup pracowników. Postawienie wiarygodnej diagnozy wymaga zbadania rzeczywistych wynagrodzeń pracowników względem przyjętych rozwiązań płacowych, a następnie oceny, czy po stronie pracowników i pracodawcy zasady są wyraziste, jednoznaczne i sprawiedliwe.

Nowe regulacje w kodeksie pracy dotyczące równego traktowania pracowników, szczególnie art. 18^{3c} § 1, 2, 3 w sprzężeniu z dotychczas, a także nadal obowiązującymi art. 78 § 1 i 2, art. 80 do 83, art. 151 i 151¹ do art. 151⁹ kodeksu pracy wymagają od pracodawcy bardziej wyrazistego i dokładnego ustalania warunków i zasad wynagradzania za pracę. Szczególnie odnosi się to do składników płac, dla których kodeks pracy nie określa minimalnej wysokości.

Swobodnie kształtowane w organizacjach (poza sferą budżetową) są: płaca zasadnicza, dodatek za staż pracy, dodatek funkcyjny, dodatki specjalne, nagroda jubileuszowa, dodatek za warunki szkodliwe i uciążliwe, premie, nagrody powiązane z wynikami działalności, dodatkowe wynagrodzenie roczne, także odprawa emerytalno-rentowa i inne fakultatywne składniki stosowane w danej organizacji. Małe zmiany lub brak potrzeby wprowadzania zmian wystąpią w odniesieniu do następujących składników płac: dodatku stażowego, nagrody jubileuszowej, odprawy emerytalno-rentowej, dodatkowego wynagrodzenia rocznego oraz takich kodeksowych składników płac, jak: wynagrodzenie za przestój, wynagrodzenie za czas choroby do 33 dni, dodatek za pracę w nocy, wynagrodzenie za czas dyżuru, wynagrodzenie związane z czasem pracy w podróży służbowej, wynagrodzenie lub dodatek za pracę w niedzielę, święta oraz za pracę w godzinach nadliczbowych w dni powszednie. Regulacje prawne na poziomie zakładu pracy dla wymienionych składników płac są bardzo często zbieżne z postanowieniami kodeksu pracy.

Zdecydowanie większych zmian dostosowawczych wymagają zasady i sposoby kształtowania płac zasadniczych, premii, nagród, także – chociaż w mniejszym stopniu – dodatków funkcyjnych i specjalnych i niektórych rocznych premii i nagród powiązanych z wynikami działalności. Najbardziej znaczącymi w strukturze wynagrodzenia pracownika i równocześnie najważniejszymi motywatorami ekonomicznymi są: płaca zasadnicza, premie, nagrody. Głównym narzędziem umożliwiającym zbudowanie hierarchii płac według stanowisk pozwalającym w sposób sprawiedliwy różnicować wysokość płac między pracownikami, a także stosować politykę płac, w tym podwyżek płac, spełniających wymóg równego traktowania pracowników jest dynamiczne wartościowanie pracy (rys.), w którym dokonuje się wyceny trudności pracy na stanowisku i oceny rzeczywistej wartości pracownika.

Wartościowanie stanowisk pracy stanowi czynność jednorazową w dłuższym okresie działalności organizacji, jeśli uwarunkowania i cechy funkcjonowania stanowisk pracy nie ulegają zmianie. Tworzenie nowych, dzielenie i łączenie istniejących stanowisk oraz zmiana zakresu czynności na stanowiskach wymagać



Rys. Przedmiot dynamicznego wartościowania pracy

może w zależności od głębokości zmian ponownego wartościowania pracy lub objęcia wartościowaniem tylko nowo tworzonych stanowisk pracy oraz tych, na których zmienił się charakter lub zakres pracy.

W przeciwieństwie do wartościowania pracy ocena pracy pracowników stanowi czynność powtarzalną, zazwyczaj co roku lub w innym okresie uznanym za właściwy. Ocena pracowników powinna mieć sformalizowany charakter i być dokonywana za pomocą arkusza ocen. Na podstawie wartości stanowiska pracy uwzględniającej trudność pracy oraz wartości pracy pracownika, konstruuje się płacę zasadniczą, uwzględniając w niej część za rodzaj wykonywanej pracy na stanowisku, a więc trudność pracy, oraz część za wartość pracy danego pracownika. Zaletą dynamicznego wartościowania pracy jest obiektywizm. Te same kryteria uznane za ważne są stosowane dla wszystkich stanowisk oraz wszystkich pracowników lub wyróżnionych ze względu na charakter pracy grup pracowników. Różnicowanie wynagrodzeń ze względu na rodzaj wykonywanej pracy i udokumentowaną w arkuszu ocen wartość samych pracowników ma obiektywne merytoryczne uzasadnienie i trudno doszukiwać się w nim przejawów dyskryminacji.

dr Zofia Sekuła
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

PRZYPISY

- 1) Skrócone teksty dyrektyw strona <http://www.waw.pdi.net>.
- 2) K. WALCZAK, *Praca w niepełnym wymiarze w krajach Unii Europejskiej*, „Prawo Przedsiębiorcy” 1995, nr 20.
- 3) Z. JACUKOWICZ, „Płaca godziwa”. *Poziom i dynamika, Studia i Materiały*, IPISS, Warszawa 1995, zeszyt 3.
- 4) J. BORUTA, *Zakaz dyskryminowania w zatrudnieniu, nowa regulacja prawna*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2004, nr 2, s. 6.
- 5) J. SUZDORF, *Najnowsze zmiany w przepisach kodeksu pracy*, „Służba Pracownicza” 2004, nr 1 § 2.
- 6) Badania i ekspertyzy wykonane przez autorkę, mające odzwierciedlenie między innymi w monografii *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej 2003, s. 155–251.

W dniach 21–23 czerwca 2004 roku w Karpaczu odbyła się kolejna, już szósta – z organizowanych w cyklu dwuletnim połączonymi siłami Katedr: Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa oraz Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – ogólnopolska konferencja naukowa **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem**. Przystępując do organizacji tej edycji konferencji zdecydowaliśmy nadać jej tym razem podtytuł: **między teorią a praktyką**. Jest to efekt doświadczeń i wniosków wyniesionych z poprzednich edycji i wyraża zamiar poszukiwania silniejszych i trwalszych związków między teorią a praktyką zarządzania przedsiębiorstwami.

Kanwę do dyskusji stanowiły liczne (76) nadesłane przez uczestników i opublikowane przed konferencją referaty¹⁾, a w szczególności referaty zamówione przez organizatorów i wygłoszone jako wprowadzenie do dyskusji w dwóch wiodących, zaproponowanych wcześniej, tematycznych sesjach plenarnych. A oto układ tych sesji i nazwiska referentów:

- Zarządzanie jako baza teorii przedsiębiorstwa (prof. dr hab. Tomasz Gruszecki, prof. dr hab. Cezary Suszyński, prof. dr hab. Jerzy Rokita);
- Indukcja i dedukcja w teorii zarządzania. Implikacje teoretyczne i praktyczne (dr Stanisław Chelpa, dr Alojzy Czech, dr hab. Łukasz Sułkowski).

Obrazy dwu kolejnych z zaproponowanych sesji tematycznych, tzn.:

- Praktyczne zastosowania współczesnych przekrojowych koncepcji zarządzania. Problemy, bariery, efektywność;
 - Kierunki zmian w zarządzaniu złożonymi organizacjami gospodarczymi
- prowadzone były w sekcjach, a referentami byli wszyscy uczestniczący w konferencji autorzy będący nie-samodzielnymi pracownikami nauki.

Z dużą satysfakcją stwierdzamy, że wielowątkowa, ożywiona, wnosząca bardzo wiele nowych spojrzeń i spostrzeżeń na podejmowane tematy dyskusja, spełniła wszelkie oczekiwania organizatorów, a wiele wskazuje na to, że także uczestników konferencji. Jest to zasługa wszystkich (około 100) uczestników, reprezentujących wszystkie znaczące ośrodki naukowe w naszym kraju z obszaru nauk o zarządzaniu i nauki o przedsiębiorstwie, w szczególności jednak P.T. Autorów referatów zamówionych i wygłoszonych jako wprowadzenie i zaproszenie do dyskusji na poszczególnych sesjach konferencji.

Dziękując wszystkim uczestnikom za wkład w sukces naszego wspólnego przecież przedsięwzięcia naukowego, polecamy Czytelnikom na łamach „Przeglądu Organizacji” lekturę tylko wybranych (i to w skróconej formie) spośród przygotowanych na konferencję referatów. Jednym z nich jest zamieszczony w tym numerze referat dr. hab. Jana Jeżaka *Teoria własności oraz jej implikacje dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Został on wyłoniony do wygłoszenia w drodze konkursu (przez uczestników konferencji) i wywołał żywą, interesującą dyskusję. Spośród referatów zamówionych największy bodaj rezonans wywołał, także rekomendowany Czytelnikom w najbliższym numerze, referat prof. dr. hab. Tomasza Gruszeckiego *Co powinno być bazą dla pełnej teorii przedsiębiorstwa – zarządzanie czy ekonomia?*

prof. dr hab. Henryk Jagoda
prof. dr hab. Jan Lichtarski

¹⁾ *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, redakcja naukowa: HENRYK JAGODA, JAN LICHTARSKI, „Prace Naukowe” nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

*Ryszard Borowiecki, Jarosław Kaczmarek,
Jerzy Magiera, Stanisław Młynarski*

Eksploatacja taboru szynowego komunikacji miejskiej Niezawodność, jakość, ekonomika

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004

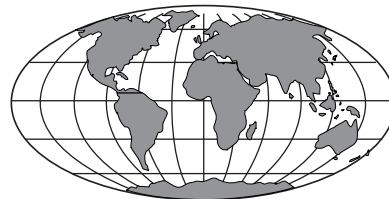
Przedmiotem pracy jest szeroko rozumiana problematyka eksploatacji taboru szynowego komunikacji miejskiej, rozpatrywanej w kontekście niezawodności, jakości, a także procesów odtwarzania taboru, w aspekcie sytuacji rynkowej i finansowej nowoczesnych systemów transportowych, co ma podstawowe znaczenie dla ich planowania oraz wprowadzania w określonych aglomeracjach. Decyzje podejmowane w zakresie odtwarzania taboru szynowego w określonej skali wymagają zawsze uprzedniej znajomości jego nieprzekraczalnych granic fizycznych i ekonomicznych

przyszłych systemów transportowych, przy współdziałaniu z istniejącymi systemami oraz uwzględnieniu odpowiednich efektów ekonomicznych [...].

Zmiany warunków gospodarowania w Polsce po 1989 r. wymagają nie tylko nowego zdefiniowania i podejścia do inżynierii transportu, lecz także do określenia optymalnych metod rozwiązań odnoszących się do pasażerskiego transportu zbiorowego i indywidualnego, a także kwestii przewodu na bliższe i dalsze odległości [...].

(z recenzji prof. zw. dr. hab. Władysława Janasza)

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Journal of International Business Studies*”

Proces dostosowania menedżerów do nowego środowiska za granicą

Jeffrey P. SHAY, Sally A. BAACK, *Expatriate Assignment, Adjustment and Effectiveness: an Empirical Examination of the Big Picture*, „*Journal of International Business Studies*”, vol. 35, nr 3, s. 216–232.

Jeffrey P. Shay jest wykładowcą w School of Business Administration w University of Montana w USA. W swoich badaniach koncentruje się na problematyce relacji między strategią międzynarodową a zachowaniami i efektywnością menedżerów pracujących za granicą (*expatriates*). Sally A. Baack pracuje w College of Business w San Francisco State University. Jej zainteresowania koncentrują się wokół strategii, zarządzania międzynarodowego i przywództwa.

Proces dostosowywania się do pracy w nowym środowisku menedżerów wysyłanych przez firmy za granicę jest tematem rozlicznych badań od ponad dwudziestu lat. Badania te mają szczególne znaczenie wobec:

- nasilającej się globalizacji – blisko 80% dużych i średnich firm wysłało swoich menedżerów do pracy za granicę, a 50% organizacji zamierza zwiększyć ich liczbę;
- kompleksowości samego procesu dostosowania – co oznacza konieczność przywyknienia do nowych ról w pracy, do nowej kultury organizacyjnej i narodowej.

Problemy wiążące się z dostosowaniem menedżerów są całkiem

dobrze udokumentowane w literaturze przedmiotu. Szczególnie wiele uwagi poświęca się tam wysokim kosztom całego przedsięwzięcia. Autorzy uważają jednak, że w publikacjach z tego zakresu brakuje kilku elementów, na które niniejszy artykuł kładzie szczególny nacisk. Są to:

- **zachowania menedżerów** – dotychczasowe badania dotyczą przede wszystkim kwestii **stopnia** dostosowania, podczas gdy według autorów ważniejsze jest pytanie o to, **jak** menedżerowie się dostosowują do nowego środowiska oraz zrozumienie relacji między podejmowanymi przez nich działaniami a efektywnością pracy menedżerskiej;

- **powody, dla których organizacja wysłała pracownika za granicę** – przy czym chodzi tu przede wszystkim o percepcję i odczucia pracownika; kryterium to jest o tyle ważne, że organizacje międzynarodowe mogą kształtować ów sposób postrzegania menedżerów odnośnie do decyzji o wysłaniu za granicę w trakcie szkoleń i przygotowań do wyjazdu;

- **rozumienie relacji między sposobami dostosowania do nowego środowiska a ich konsekwencjami**, mierzonymi różnymi kryteriami i widzianymi z różnych perspektyw – co jest o tyle istotne, że spora część badań ogranicza się do pokazania relacji między stopniem dostosowania a efektywnością menedżera i konkluzji, że większe dostosowanie skutkuje wyższą efektywnością działania; a to oznacza znaczne uproszczenie.

Krótki przegląd literatury

Wysyłanie menedżerów za granicę rodzi dwojakiego rodzaju oczekiwania ze strony organizacji. Po pierwsze, oczekuje się rozwoju umiejętności menedżerskich (np. działania w warunkach międzynarodowych, zarządzania ludźmi w sytuacji różnic kulturowych). Po drugie, sprawowanie kontroli nad filiami zagranicznymi, czyli zapewnienia spójności działań między centralą a filią w zakresie strategii, działań taktycznych i operacyjnych.

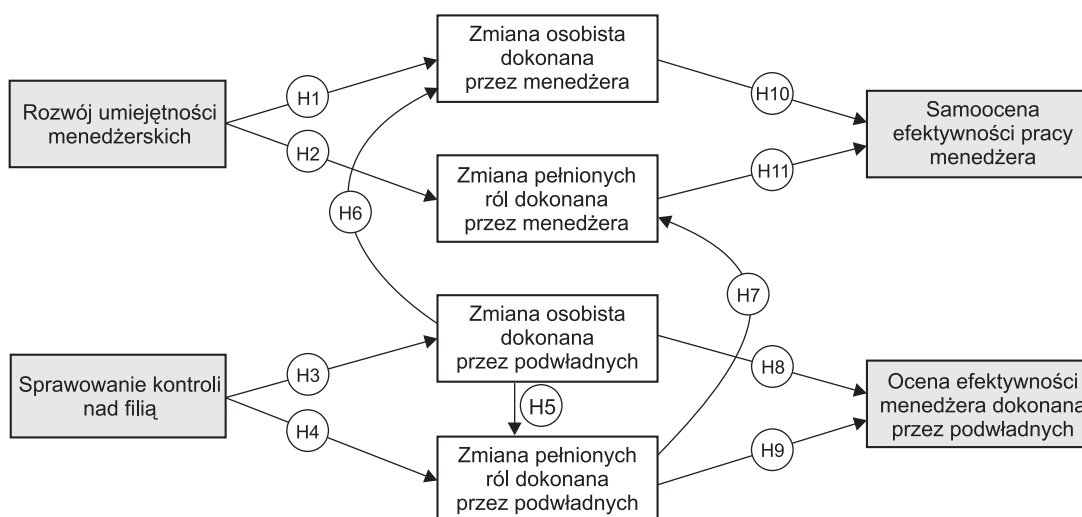
Autorzy uważają, że pierwsze oczekiwanie będzie zmuszało menedżera przede wszystkim do koncentracji na sobie (na zmianach osobistych i zmianie pełnionych ról), podczas gdy drugie spowoduje skierowanie jego działań w stronę pracowników (tj. sprawienie, aby to oni dokonali zmian w sobie i zmian pełnionych przez siebie ról) tak, aby kształtować zachowania pożądane przez firmę. Zwykle proces dostosowania jest na tyle kompleksowy, że menedżerowie stosują kombinację wszystkich tych działań. Szczegółowo przedstawia to tabela.

Model i hipotezy

Autorzy opracowali model, testowany w trakcie badań, który ilustruje zależności między powodem wysłania menedżera za granicę (tj. rozwój umiejętności lub sprawowanie kontroli), wewnętrznymi i zewnętrznymi sposobami dostosowania (tj.

Tab. Proces dostosowania do pracy za granicą

| Zmienne wpływające na dostosowanie | Dostosowanie menedżera | Dostosowanie nowych podwładnych |
|------------------------------------|---|---|
| | Powód przeniesienia: rozwijanie umiejętności | Powód przeniesienia: kontrola nad filią |
| Zmiana osobista | Rozwój umiejętności menedżera pozwalających na sprostanie nowym wyzwaniom w nowych warunkach | Rozwój osobisty podwładnego pozwalający na sprostanie wymaganiom nowego przełożonego |
| | Zmiany te zachodzą, gdy menedżer i podwładni konfrontują swój sposób myślenia, wyznawane wartości oraz inne atrybuty określające tożsamość. | |
| Zmiana pełnionych ról | Zmiana sposobu pełnienia ról, aby działać w nowy sposób, stosownie do sytuacji | Zmiana sposobu pełnienia ról, aby lepiej określić potrzeby sytuacji i sprostać wymaganiom menedżera |
| | Zmiana ta odbywa się poprzez zmianę celów, metod, materiałów, harmonogramów i relacji między pracownikami. | |



Rys. Model dostosowania i oceny efektywności

zmiana osobista i zmiana ról tak menedżera, jak i podwładnych) oraz oceną efektywności menedżera (przez niego samego i przez pracowników). Szczegółowo przedstawia to rysunek. Jednocześnie sformułowanych zostało 11 hipotez odnoszących się do powyższych zależności.

Hipoteza 1: Rozwój umiejętności jako główny powód wystąpienia menedżera za granicę powoduje jego koncentrację na zmianach osobistych.

Hipoteza 2: Rozwój umiejętności jako główny powód wystąpienia

menedżera za granicę powoduje koncentrację na zmianie pełnionych przez niego ról.

Hipoteza 3: Sprawowanie kontroli jako główny powód wystąpienia menedżera za granicę wiąże się ze zmianami osobistymi pracowników.

Hipoteza 4: Sprawowanie kontroli jako główny powód wystąpienia menedżera za granicę wiąże się ze zmianą ról pełnionych przez pracowników.

Oznacza to, że organizacja może wpływać na chęć menedżera do dokonania zmian i ich charakter poprzez jasne formułowanie oczekiwań i komunikowanie powodów wystąpienia go za granicę.

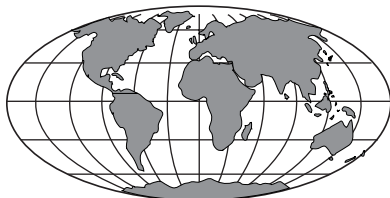
Hipoteza 5: Zmiany osobiste pracowników będą silnie skorelowane z podjęciem zmian w sposobie pełnienia przez nich ról w organizacji.

Oznacza to, że podwładni dokonując zmian np. w sposobie myślenia o firmie, zaczynają podzielać wartości menedżera i organizacji. To zaś pomaga im w przeformułowaniu pełnionych przez nich ról.

Hipoteza 6: Zmiany osobiste podwładnych będą pozytywnie skorelowane ze zmianami osobistymi menedżera.

Hipoteza 7: Zmiana ról podwładnych będzie pozytywnie skorelowana ze zmianą ról menedżera.

Autorzy założyli, że proces zmian odbywa się na zasadzie informacji zwrotnej. Menedżerowie nie tylko starają się kształtować swoich podwładnych, ale też coraz lepiej rozumieją ich oczekiwania odnośnie do własnej roli, czy postawy. W konsekwencji dokonują stosownych zmian, aby tym oczekiwaniom sprostać.



Hipoteza 8: *Zmiana osobista podwładnych będzie pozytywnie skorelowana z dokonaną przez nich oceną efektywności menedżera.*

Hipoteza 9: *Zmiana ról podwładnych będzie pozytywnie skorelowana z dokonaną przez nich oceną efektywności menedżera.*

Ogólnie rzecz biorąc, autorzy wyszli z założenia, że ci, którzy dokonali zmian „na sobie”, lepiej rozumieją wartości i sens zmian zainicjowanych przez menedżera. Dlatego też częściej będą oceniać pozytywnie efektywność jego pracy.

Hipoteza 10: *Zmiana osobista menedżera jest skorelowana pozytywnie z dokonaną przez niego oceną własnej efektywności.*

Hipoteza 11: *Zmiana pełnionych ról przez menedżera jest skorelowana pozytywnie z dokonaną przez niego oceną własnej efektywności.*

Innymi słowy, jeśli menedżer dokona zmian w sobie, lepiej dostosuje się do wymagań otoczenia, a w konsekwencji lepiej będzie oceniał efekty swojej pracy. Ta logika myślenia wynika z teorii akceptacji niepewności. Nowe sytuacje powodują wysoki stopień niepewności. Część tej niepewności wynika z braku wiedzy na temat otoczenia i zachowań pozwalających osiągnąć zamierzone cele. Pozyskiwanie tej wiedzy skutkuje zmianą zachowań. Autorzy uważają, że wysoki stopień niepewności i niejasność ról w nowych warunkach wymagają zmiany zachowań (często metodą prób i błędów), zanim możliwe będzie efektywne działanie. Dokonanie zmian osobistych i pełnionych ról wpłynie zatem pozytywnie na samoocenę efektywności działań menedżera.

Przebieg badań i wyniki

Badania zostały przeprowadzone w branży hotelarskiej. Kwestionariusz ankiet został wysłany do 310 menedżerów pracujących w zagranicznych placówkach i 1240 podwładnych. Ostatecznie w badaniach wykorzystano odpowiedzi 194 menedżerów i 505 podwładnych. Każdy menedżer był oceniany przez od 1 do 4 swoich pracowników.

Menedżerowie pochodzili z 32 krajów i pracowali w 194 różnych

hotelach w 77 krajach. 187 z nich to mężczyźni, 7 – kobiety. Średni staż pracy w firmie wynosił 12 lat, zaś średnia wieku – 47 lat.

W grupie podwładnych 330 osób stanowili mężczyźni, 175 – kobiety. Średni staż pracy w firmie wynosił 6,2 lat, zaś średnia wieku – 38 lat.

Badania wykazały prawdziwość ośmiu z jedenastu hipotez (H1, H2, H3, H5, H6, H7, H8, H11). Nie potwierdziła się hipoteza (H4), że kontrola jako główny powód wysłania menedżera za granicę wpływa na zmianę ról pełnionych przez pracowników. Autorzy tłumaczą to specyfiką grupy podwładnych w badanej próbie. Byli to pracownicy „zadomowieni” w swoich firmach (patrz: staż pracy), znali więc normy zachowań. Także przełożeni nie musieli odczuwać potrzeby zmiany ich ról.

W taki sam sposób tłumaczą autorzy niepotwierdzenie się hipotezy (H9) o zależności między zmianą ról podwładnych a oceną efektywności przełożonego. Być może w przypadku doświadczonych pracowników ocena menedżera nie zależy od zmian, jakie zainicjował on w pełnieniu ról przez podwładnych.

Co ważne, badania wykazały silną korelację (0,30) między zmianą osobistą a zmianą ról podwładnych. Być może więc menedżerowie zdolni zainspirować swoich pracowników do zmian w sposobie myślenia dobrze też radzili sobie ze zmianą ich ról. Ten wynik jest o tyle ważny, że pokazuje, że zmiana osobista jest pierwotna w stosunku do zmian pełnionych ról. Badania wykazały natomiast niską zależność między samooceną pracy menedżera a oceną jego efektywności dokonaną przez pracowników.

Brak potwierdzenia dla hipotezy 10., czyli fakt, że zmiany osobiste nie mają wpływu na samoocenę pracy menedżera można tłumaczyć dwojako. Po pierwsze, menedżerowie zaangażowani w zmiany są *a priori* bardziej wyczuleni na wszystko, co dzieje się wokół nich i w konsekwencji są bardziej krytyczni wobec siebie. Po drugie, konieczność dokonania zmian osobistych w sposób dramatyczny zmusza na ogół do zakwestionowania dotychczasowych fundamentalnych założeń, zasad i postaw, co

w konsekwencji może powodować kwestionowanie własnej efektywności. Niezależnie od przyczyn, organizacja powinna przygotować swoich menedżerów na taką sytuację i pomóc im uporać się z problemem samooceny. I to jest pierwszy wniosek praktyczny wynikający z badań.

Drugi odnosi się bezpośrednio do działań menedżerów. Jeśli są oni zainteresowani zmianami zachowań podwładnych, powinni pamiętać, że najpierw koncentrują się na zmianach osobistych, a dopiero potem na zmianie ról (patrz: hipotezy 3, 5, 8).

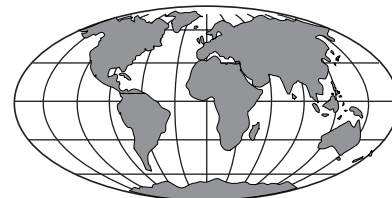
Zaprezentowane tu badania mają kilka ograniczeń. Przede wszystkim trzeba pamiętać, że dotyczą one jednej branży. Wyniki badań przeprowadzonych na innej próbie mogłyby prowadzić do innych wniosków. Do wszelkich uogólnień należy zatem podchodzić ostrożnie.

Autorzy przyznają też, że do oceny efektywności pracy menedżera użyli innych kryteriów w kwestionariuszach dla podwładnych i kwestionariuszach menedżerskich. Przypomina to więc porównywanie jabłek z pomarańczami.

Na zmianę zachowań podwładnych mógł mieć wpływ np. styl przywództwa, a ta zmienna nie była w ogóle brana pod uwagę. Pominęto także inne zmienne, które mogły wpływać na sposób dostosowania menedżera i jego efektywność, jak chociażby szkolenia przed wyjazdem, pomoc ze strony rodziny/partnera, pomoc organizacji już na miejscu itp.

Badania pokazują jednak, z jaką ostrożnością organizacje powinny podchodzić do wysyłania za granicę kadry menedżerskiej i przypominają, że powód transferu wpływa na sposób i stopień dostosowania oraz na efektywność pracy menedżerów.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa





Education and Culture

Leonardo da Vinci

Pilot Projects



TNOiK

exemplo

Projekt Leonardo da Vinci *Ocena nieformalnie wymaganych kompetencji zdobytych przez doświadczonych pracowników – EXEMPLO*

Celem projektu EXEMPLO jest udostępnienie firmom i zatrudnionym w nich pracownikom w krajach UE równorzędnych metod zarządzania systemem wykorzystywania własnych możliwości szkoleniowych – ich samooceny oraz ocenę zewnętrzną umiejętności nabytych poprzez szkolenia nieformalne w firmie.

W przeciwdziałaniu spadkowi przyrostu naturalnego w państwach UE, coraz ważniejszą rolę odgrywa wykorzystywanie wiedzy i umiejętności starszych, doświadczonych pracowników w firmach do doskonalenia i poszerzania umiejętności innych, młodszych pracowników w miejscu pracy. Starsi pracownicy posiadają szeroką wiedzę i doświadczenie, które zdobyli niezależnie od aktualnego stanowiska pracy w ciągu całego okresu ich pracy zawodowej. Aby wykorzystać ten aktualny ich potencjał, firmy i zatrudnieni w nich pracownicy potrzebują wsparcia ● z jednej strony, w nabywaniu umiejętności poprzez szkolenie w firmie, ● z drugiej strony, firmy i zatrudnieni w nich pracownicy potrzebują prostych i praktycznych metod dla samooceny i oceny zewnętrznej ich nieformalnie nabytych kwalifikacji.

Rdzeniem partnerskim w tym projekcie są instytucje edukacyjne i badawcze z tych krajów, które mają duże osiągnięcia i doświadczenia praktyczne w ocenie kompetencji. Koordynatorem jest Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft GmbH – bfw, instytucja szkoleniowa Związku Pracodawców Bawarii z Niemiec. Inni partnerzy (instytucje szkoleniowe, małe i średnie przedsiębiorstwa, związki zawodowe, związki pracodawców) z Europy Zachodniej, a także z przystępującej do UE Polski, gdzie ta problematyka jest traktowana drugorzędnie, są również włączeni do projektu. Partnerzy dzielą między siebie pracę w zarządzaniu całym projektem. Obowiązki TNOiK są następujące:

- analiza stanu istniejącego w Polsce względem oceny i uznawania kompetencji nabytych w drodze nieformalnych szkoleń w firmach,
- udział w tłumaczeniach, adaptacji i testowaniu modułów wspomagających samoorganizujące uczenie się przez pracowników,
- uczestnictwo w rozwoju narzędzi oceny kompetencji nabytych w drodze nieformalnych szkoleń,
- przeprowadzenie fazy testowej obu narzędzi w MSP,
- uczestnictwo w ewaluacji doświadczeń nabytych w krajach partnerów, w trakcie rozwoju narzędzi i wytycznych do wykorzystania w firmach w całej Europie,
- koordynacja regionalnej grupy dyskusyjnej, aktywne uczestnictwo w dyskusji nad wynikami projektu z organizacjami partnerów społecznych na poziomie europejskim,
- aktywne uczestnictwo w opracowaniu rekomendacji rozpowszechnianych w ramach dialogu społecznego wśród ekspertów partnerów społecznych na poziomie europejskim,
- aktywne uczestnictwo w warsztatach i konferencji końcowej,
- aktywne uczestnictwo w ewaluacji i upowszechnianiu rezultatów projektu.

Realizacja projektu rozpoczęła się formalnie w październiku 2003 roku i będzie trwała 30 miesięcy, tj. do marca 2005 r.

TNOiK O/Gdańsk jest jednym z kluczowych partnerów tego projektu i jednocześnie koordynatorem prac w Polsce, gdzie jest jeszcze dwóch innych partnerów – NSZZ Solidarność i przedsiębiorstwo CEMET Ltd.

Do końca kwietnia 2004 roku zakończono 2 pakiety prac. W tym czasie, 23 lutego 2004 r. powołano Krajowy Komitet Koordynacyjny projektu Leonardo da Vinci „EXEMPLO”.

Członkowie tego Komitetu opiniują materiały i dyskutują na temat zagadnień związanych z realizacją projektu, tj. kultury szkoleniowej w firmach i oceny nieformalnie zdobywanych kompetencji przez pracowników oraz samoorganizującego procesu uczenia się pracowników w firmach. Spotkania odbywają się regularnie co dwa miesiące.

W ramach prac związanych z projektem EXEMPLO TNOiK opracował opis wybranych aspektów dotyczących systemów edukacji i szkoleń zawodowych w krajach biorących udział w projekcie, z uwzględnieniem szkoleń formalnych, nieformalnych i incydentalnych oraz zagadnień dotyczących oceny i certyfikacji nieformalnie zdobytych kompetencji przez pracowników. Opracowano też opis stanu edukacji zawodowej w Polsce, co pozwala na dokonanie porównania istniejących systemów w poszczególnych krajach.

TNOiK opracował także podsumowujące raporty (w j. polskim i angielskim) dotyczące badań i dyskusji nad następującymi zagadnieniami, będącymi tematem prac w projekcie:

- kultury szkoleniowej w firmach oraz oceny nieformalnie zdobytych kompetencji,
- samoorganizującego procesu uczenia się w pracy przez pracowników, na podstawie fragmentu niemieckiego przewodnika *Pobudzanie i wspomaganie procesu uczenia się w pracy*, który został także przetłumaczony na język polski przez TNOiK.

W trzecim pakiecie prac projektu celem będzie rozwój instrumentów oceny kompetencji zdobytych w drodze nieformalnych szkoleń w firmach, zapewnienie tych instrumentów do pilotażu w wybranych firmach oraz opracowanie narzędzi oceny tego pilotażu.

Czwarty pakiet to przeprowadzenie pilotażu (testowania) opracowanych instrumentów oraz jego ocena i dyskusja, promowanie wykorzystania nieformalnych szkoleń w firmach, identyfikacja możliwości transferu doświadczeń na inne obszary działalności i grupy odbiorców.

Celem piątego, ostatniego pakietu prac będzie transfer i upowszechnianie rezultatów pilotażu, tj. rekomendacje przekazane partnerom społecznym i przedstawicielom sektora publicznego, ocena praktycznego przeniesienia doświadczeń na inne firmy i obszary działalności, a także intensywne upowszechnianie rezultatów projektu wśród firm, organizacji partnerów społecznych i kręgów ekspertów.