

- Z Unią będzie łatwiej – wypowiedź posła JÓZEFA OLEKSEGO, przewodniczącego sejmowej Komisji Europejskiej 3
- Lepiej być w środku – rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM OSIATYŃSKIM .. 4

- Ocena efektywności programów inwestycyjnych przedsiębiorstw współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej – Tadeusz A. Grzeszczyk 7
- Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami – zmiany potrzebne od zaraz – Maciej Cieśliski 10
- Strategia innowacji wartości w firmie – Franciszek Krawiec 13
- System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej – wyniki badań – Katarzyna Gadomska, Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk 17

FINANSE

- Analiza wpływu dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego – Dariusz Zarzecki 22

KONFERENCJE 27

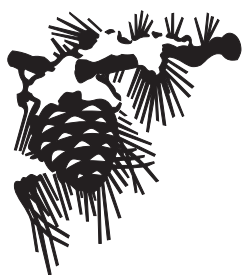
OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 33

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Płaca za efekty – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska ... 40

KRONIKA TNOiK 43

SPIS TREŚCI 2002 45



*Wszystkiego Najlepszego
z okazji Świąt Bożego Narodzenia
i Wszelkiej Pomysłowości w Nowym Roku
naszym Czytelnikom i Autorom
życzy Redakcja*



przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 12 (755) 2002

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, **prof. Zbigniew Dworzecki**, **dr Jacek Klich**, **prof. Bogdan Nogalski**, **Barbara Oledzka**, **prof. Janusz Pyka**, **Dariusz Teresiński**

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr Julita Nowakowska**; **Bydgoszcz** – tel. 341-27-06 **dr Andrzej Chajęcki**; **Częstochowa** – 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 Pałucha**; **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 **Witold Kilian**; **Rzeszów** – tel. 86-36-398 **prof. dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Warszawa** – tel. 862-32-24 **wew. 110 Joanna Cygler**; **Wrocław** – tel. 343-72-78 **mgr inż. Paweł Pruchniewicz**; **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.

Łamanie: STAND's, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania 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 uiszczyć odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA Millennium, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na odwołanie 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 2003 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 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 „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na I kw. 2003 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
- b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

- do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
- do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
- do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
- do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.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-biały:
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.

Z Unią będzie łatwiej

Wypowiedź pła JÓZEFA OLEKSEGO, przewodniczącego sejmowej Komisji Europejskiej

Co by było, gdyby Polska nie weszła do Unii w 2004 r. razem z innymi kandydatami?

Od razu należy zastrzec, że z istotnych powodów taki wariant nie jest realny. Nawet, gdyby na naszej drodze do Unii wydarzyła się jakaś katastrofa, to wtedy nastąpiłoby opóźnienie akcesji nie tylko Polski, ale i wszystkich pozostałych krajów kandydujących. Wynika to z konstrukcji prawnej rozszerzenia i jego logiki politycznej.

Natomiast można by było – mam głębokie przekonanie, że teoretycznie – rozważać ewentualne opóźnienie procesu rozszerzenia Unii Europejskiej. Taki obrót spraw ogromnie skomplikowałby naszą sytuację i zaburzył proces, którego ramy czasowe i przebieg Unia ustalała przez ostatnie 9 lat. Najbardziej negatywnym efektem byłoby nieuczestniczenie w wyborach do Parlamentu Europejskiego w czerwcu 2004 roku, bo oznaczałoby to, że nie wprowadzimy naszych posłów do Parlamentu na kolejną czteroletnią kadencję. Dlatego w Unii musimy się znaleźć przed tym terminem. Przesunięcie zaś daty bez zagrożenia udziału Polski w wyborach do Parlamentu Europejskiego nie jest żadnym dramatem.

Czy – obiektywnie patrząc – rozwiązania przyjęte w bogatej Europie Zachodniej (np. w zakresie polityki rolnej) mogą mieć zastosowanie do państw biednych i mniej rozwiniętych?

Specyfiką polityk Unii Europejskiej jest to, że zostały one zaprojektowane przez państwa, którym w owym czasie było jeszcze daleko do obecnego poziomu rozwoju. Służyły jako środek do osiągnięcia wzrostu gospodarczego, ochrony własnego przemysłu i zbudowania strefy dobrobytu.

Diametralnie inna jest obecna sytuacja państw kandydujących. Ich poziom rozwoju odbiega znacznie na niekorzyść od średniej UE, przy czym przyjmują na siebie zobowiązania i standardy stosowane przez państwa bogate. Stoją więc przed trudnym zadaniem. Wysiłek ten się jednak wielokrotnie opłaci. Po pierwsze, doprowadzi do jakościowego unowocześnienia struktury państwowej i prawnej. Po drugie, ułatwi tym krajom funkcjonowanie w wymagającym środowisku unijnym, i co za tym idzie – międzynarodowym.

Czy coraz wyraźniej obserwowana (po obu stronach Odry) niechęć do ponoszenia jakichkolwiek kosztów rozszerzenia Unii nie będzie istotną przeszkodą w naszej akcesji?

Nie dostrzegam niechęci ponoszenia kosztów rozszerzenia jako takich, natomiast prawdą jest, że państwa członkowskie UE, które są płatnikami netto do wspólnego budżetu, odnoszą się niechętnie do zwiększania wydatków na ten cel. Taka postawa jest postrzegana mało pozytywnie przez opinię publiczną w państwach kandydujących. I słusznie. Rozszerzenie Unii nie powinno być bowiem operacją księgową, ale wydarzeniem o znaczeniu głębszym, istotnym. Tym-

czasem tę, wielką perspektywę zakłócają artykulacje partykularnych interesów państw członkowskich UE. Takim artykulacjom staramy się zapobiec, tłumacząc w stolicach „Piętnastki”, na czym polegają korzyści tego rozszerzenia i jak epokowe jest jego znaczenie.

Przeciwnicy wstąpienia Polski do Unii uzasadniają swoją niechęć tymi samymi argumentami, jakie w oczach zwolenników stanowią powód do poparcia naszego członkostwa. Czy ten paradoks da się jakoś wytłumaczyć szaremu człowiekowi?

Według mnie nie są to argumenty przeciwne, natomiast w przewrotnie negatywny sposób prezentują kwestie, którymi staramy się przyciągnąć Polaków do idei rozszerzenia. Kampania negatywna często posiłkuje się przy tym retoryką zupełnie nieznaną zwolennikom przystąpienia Polski do UE. Z premedytacją wzbudza w ludziach obawy (nawet ksenofobię), nie prowadząc z reguły do wytworzenia wniosków pragmatycznych i nie stymulując samodzielnego myślenia. Uważam, że każdy człowiek potrafi myśleć i budować opinie na dany temat. Nie można natomiast podawać wzbudzających groźbę wzorców i idei, z intencją, były bezkrytycznie przyjmowane. To robią przeciwnicy UE.

Jak należy interpretować oficjalne wypowiedzi przedstawicieli Unii Europejskiej, zniechęcające nas do szybkiego dążenia w stronę euro?

Realnym terminem przystąpienia do strefy euro będzie rok 2007 lub 2008. Jestem przekonany, że do tego czasu będziemy już spełniać wszystkie wymagania przez Unię kryteria.

Jakie koszty przystąpienia do Unii ponieśli Irlandczycy i Finowie?

Oba te kraje nie miały możliwości (w przeciwieństwie do Polski) wykorzystywania tzw. instrumentów przedakcesyjnych, czyli specjalnych programów Unii Europejskiej, przeznaczonych na wspieranie różnego rodzaju działań dostosowawczych do wymogów Wspólnoty. Dlatego ich stopień przygotowania do członkostwa był niższy niż w naszym przypadku. Natomiast bardzo na przystąpieniu skorzystała Irlandia, mimo konieczności zreformowania rolnictwa i tradycyjnych gałęzi przemysłu, zbudowała imponującą infrastrukturę nowych technologii, dzięki czemu osiągnęła w latach 1990–2000 średni przyrost poziomu rozwoju w wysokości niemal 7%. Z podobnej szansy skorzystała Finlandia, która stała się liderem w branży telekomunikacyjnej, a ponadto korzystając ze środków finansowych Unii, zapewniła rozwój swoich nisko zatrudnionych regionów.

Polska także skorzysta. Nie od razu będzie to tak widoczne, jak niektórzy by chcieli. Ale też jest to decyzja na dziesięciolecie, a nie jeden „sezon”.

Lepiej być w środku

Rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM OSIATYŃSKIM

Amerykańska gospodarka w III kwartale 2002 r. rozwijała się w tempie 4% rocznie, a Unia wciąż z trudem oscyluje wokół 1%. Dlaczego zatem ciągle słyszy się o recesji, a nawet kryzysie w USA i o perspektywach dynamicznego rozwoju w Unii? Dlaczego dolar reaguje nerwowo na drobne zachwianie amerykańskiego tempa wzrostu, a euro spokojnie znosi stagnację, strajki, bezrobocie i niespełnianie przez główne państwa UE założonych wskaźników ekonomicznych?

To pytanie, jakkolwiek ze wszech miar zasadne, należałoby skierować do światowego rynku finansowego i jego prominentnych przedstawicieli: analityków głównych instytucji finansowych oraz publicystów gospodarczych. Prawie żadne wskaźniki ekonomiczne w głównych państwach Unii nie uzasadniają dobrego samopoczucia europejskich decydentów gospodarczych ani hurrapozytywnych opinii rynku finansowego o wspólnej europejskiej walucie. Dla kontrastu – prawie żadne wskaźniki w USA, ani żadne czynniki fundamentalne nie uzasadniają biadolenia na temat dolara, jakie słychać, po obu zresztą stronach Atlantyku. Ani „twórcza księgowość”, ani syndrom 11 września nie wyrządziły amerykańskiej gospodarce aż takich szkód, które upoważniałyby do głoszenia jej rychłego upadku. Istnieją jednak – bardzo skądinąd liczne i niezaskuszone wpływowo – środowiska, które z wieszczenia tego upadku uczyniły sobie źródło nieustającego zajęcia.

Inną stroną tego zagadnienia jest pytanie, jaki wpływ ma taka sytuacja w Unii i USA na nasze, polskie sprawy. Dopóki jesteśmy poza Unią i poza strefą euro, mocne euro nam służy, a szkodzi nam stagnacja w Europie. Szkodziłby nam także zbyt silny dolar, natomiast relatywnie wysoka dynamika wzrostu w Ameryce niewiele nam pomaga (bo w dolarach mamy długi, a gros naszego eksportu rozliczamy w euro). Dla Polski byłoby dobrze, gdyby Unia rozwijała się na poziomie 3–3,5% rocznie, ale naprawdę mało kto wierzy dziś w taki cud w perspektywie kilkunastu miesięcy. Trzeci wielki rozgrywający współczesnej gospodarki – Japonia – od lat nie może się wydostać z bardzo szczególnej sytuacji, jaką jest współwystępowanie deflacji i stagnacji gospodarczej. W praktyce więc powinniśmy liczyć raczej na własne siły, niż na impulsy wzrostowe płynące z zewnątrz.

Czy siła euro nie może wynikać z działań pozakonomicznych, np. skutecznej promocji?

Europejski Bank Centralny nie prowadzi działań – przynajmniej ja takowych nie dostrzegam – które miałyby na celu sztuczne wywindowanie ceny euro w stosunku do dolara. Tego rodzaju aktywność można było zaobserwować w początkowej fazie funkcjo-

nowania wspólnej waluty, co było związane z pewnymi celami natury politycznej, a nawet socjotechnicznej: chodziło o to, żeby Europejczycy uwierzyli, że to arcytrudne przedsięwzięcie się udało. Bo ono wcale nie musiało się udać. Wiara w to, że „euro znaczy sukces”, mająca swoje korzenie w tamtym początkowym okresie, może mieć jakiś wpływ na jego dzisiejszą wysoką wartość i odporność na złe wieści płynące z europejskich gospodarek, ale nie przeceniałbym roli czynników psychologicznych w tej materii.

Co powinniśmy robić w związku z niezbyt już odległą perspektywą włączenia się Polski do strefy euro?

Kurs waluty – obok wydajności pracy i poziomu płac nominalnych – wyznacza siłę konkurencyjną gospodarki każdego państwa (oczywiście chodzi o kurs obserwowany w odpowiednio długiej perspektywie). Większość krajów przystępujących do euro dokonała pewnych manewrów w zakresie własnej waluty – zwykle zresztą nie nazywając takich operacji nieładnie brzmiącym słowem „dewaluacja”. Ale cel i skutek był właśnie taki. Stąd prawdopodobnie bierze się dość powszechnie obserwowane dziś w krajach eurolandu zjawisko wzrostu nominalnych cen wyrażonych w euro w stosunku do parytetu kursu odniesienia dawnych walut lokalnych. A zatem nawet ci, którzy głośno i otwarcie mówili o potrzebie stworzenia waluty, która będzie świadectwem siły i potęgi gospodarczej, po cichu zostawili sobie trochę rezerw na wypadek, gdyby operacja okazała się nieco mniejszym sukcesem.

W przypadku dzisiejszych kandydatów zapewne będzie podobnie. Gdyby po wejściu do Unii, a następnie do strefy euro miało się okazać, że gospodarka zupełnie sobie nie radzi na otwartym rynku – byłaby to bardzo trudna sytuacja, zarówno gospodarczo, jak i politycznie. Dlatego nie dziwią mnie działania rządu, których celem jest osłabienie złotego. Inne kraje kandydackie robią to samo, choć różnymi metodami i „po cichu”. Całkowicie odrębnym zagadnieniem jest ewentualna skuteczność tego typu zabiegów: wiele wskazuje bowiem na to, że rynek już zdecydował „za nas”, że złoty ma się umacniać. Gdyby tak było w rzeczywistości, mogłoby się okazać, że mimo wielu wysiłków wejdziemy do Unii z bardzo małym buforem bezpieczeństwa na wypadek znacznego obniżenia konkurencyjności. Szok wynikający z wystawienia wielu polskich przedsiębiorstw na prawdziwą i niczym nie ograniczoną konkurencję może być w takiej sytuacji bardzo dotkliwy.

Wracamy tu do najbardziej fundamentalnej zasady, która rządzi kursem waluty – rządzi kursem, ponieważ to on odzwierciedla kondycję gospodarki. Chodzi o relację dynamiki wydajności pracy do dynamiki płac. Dzisiejsza pozycja Niemiec na gospodarczej mapie Europy i świata nie jest przypadkowa: przez ostat-

nie 30 lat Niemcy bardzo pilnowały tej relacji. Wysoka dynamika płac nominalnych była tam odzwierciedleniem jeszcze wyższej dynamiki wydajności pracy. To, co u nas niekiedy uważane jest za mechanizm „psucia” gospodarki, więc szerokie konsultowanie wzrostu płac ze związkami zawodowymi, było w Niemczech bardzo skutecznym narzędziem kontrolowania tej relacji. Oczywiście taki mechanizm jest dobry, kiedy utrzymuje się wysoka dynamika wydajności pracy. Wówczas związki zawodowe mogą być partnerem bardzo konstruktywnym. Nie należy natomiast oczekiwać od związków, że będą one „nadrabiały” braki w zarządzaniu i polityce gospodarczej, firmując wobec swoich członków drastyczną kontrolę płac tylko po to, żeby utrzymać właściwy poziom jakiejś mitycznej relacji makroekonomicznej.

Innym mechanizmem, który można zastosować w współpracy z przedstawicielami pracowników jest to, co zrobiono we Francji. Tam udało się obniżyć poziom bezrobocia dzięki obniżeniu czasu pracy. Ale to także odbyło się w warunkach skutecznej kontroli nad płacami. Gdyby tej kontroli nie było – a do niej potrzebna była szeroko rozumiana zgoda społeczna – efekt gospodarczy skrócenia czasu pracy byłby żaden lub tylko pogłębiłby problemy.

Czy powinniśmy się spieszyć do euro?

To jest zbyt skomplikowane zagadnienie, żeby je skwitować tylko kilkoma zdaniem. Euro zostało pomyslane jako rozwiązanie dla gospodarek na zbliżonym i wysokim poziomie rozwoju, które nie wymagają zasadniczej przebudowy. W takiej sytuacji twarde kryteria dotyczące polityki pieniężnej i fiskalnej są dobrym sposobem na powstrzymanie władzy przed podlizywaniem się obywatelom, np. z okazji wyborów, na koszt przyszłych rządów i przyszłych pokoleń. Natomiast w krajach, które czeka jeszcze wielki wysiłek modernizacyjny, tego typu sztywne reguły mogłyby zaowocować zahamowaniem rozwoju. Skoro bowiem nie można zwiększyć deficytu, ani wpływać na stopy procentowe, a gospodarka wymaga znacznych nakładów na modernizację, to proces modernizacji będzie trwał odpowiednio dłużej, co może grozić utratą konkurencyjności i znacznym wzrostem bezrobocia. Wtedy bezrobocie staje się buforem ograniczenia autonomii w polityce fiskalnej i pieniężnej. Firmy, które nie radzą sobie w sztywnych ramach określonych przez kryteria z Maastricht muszą zbankrutować. Tego typu zasada ma ozdrowieńczy wpływ na gospodarkę, kiedy bankructwa dotyczą kilku procent przedsiębiorstw. Gdyby jednak miały dotyczyć całych sektorów przemysłu i milionów pracowników, to koszt społeczny takiej poprawności ekonomicznej mógłby okazać się nie do udźwignięcia w warunkach demokracji.

Mając – poza strefą euro – większą swobodę manewru, za cenę nieco gorszej jakości polityki pieniężnej i fiskalnej „kupuje” się czas i szanse uratowania tego, co być może da się uratować. Gorsza jakość obu polityk oznacza oczywiście także koszty, bo część programów restrukturyzacyjnych siłą rzeczy będzie nieudana. Część pieniędzy zostanie wydana na podtrzymanie sektorów, których żadna siła nie jest w stanie uratować, wiele drobnych i dobrych firm upadnie,

bo nie zdobędą środków na rozwój, jeśli te środki zostaną przeznaczone na naprawę firm nieefektywnych, ale za to o doniosłym znaczeniu społecznym – a czasem i gospodarczym. Nikt jednak nie podejmie ryzyka utwardzenia – i to w bardzo krótkim czasie – reguły do tego stopnia, żeby w ciągu roku upadły wszystkie nierentowne firmy w kraju.

Przestrogi, które słycać ze strony Unii, kiedy odradza nam szybkie podążanie w stronę euro, należy, moim zdaniem, odczytywać w następujący sposób: najpierw dokończcie proces przebudowy lub przynajmniej doprowadźcie go do takiego stanu, w którym odwrót będzie niemożliwy, a stan docelowy będzie dobrze widoczny; możliwości pomocy z naszej strony są bowiem ograniczone. Unia może i chce nam pomóc, ale przecież nie zrobi z Polską (i innymi krajami kandydującymi) tego, co Niemcy Zachodnie zrobiły z NRD.

Ma marginesie rozważań o kursie złotego w stosunku do euro warto też powiedzieć, że jakkolwiek głosiciele tezy o pozytywnym wpływie osłabienia krajowego pieniądza na nasz eksport mają sporo racji, to jednak i ich krytycy nie są bez argumentów. Pierwszym argumentem przeciwko nadmiernej deprecjacji własnej waluty jest to, że po tym zabiegu będziemy więcej płacić za dobra konsumpcyjne pochodzące z zagranicy...

i za ropę...

I za ropę oraz inne składniki tzw. wsadu importowego. Zysk eksportera w sytuacji dewaluacji jest zawsze proporcjonalny do różnicy pomiędzy ceną uzyskaną na rynku i owym „wsadem”. Jeśli więc przy dewaluacji rządu 10% wzrost zysku eksportera nie wyniesie 10%, tylko np. 5%, to i tak są to pieniądze, które zostały zarobione w sposób całkowicie bezinwestycyjny.

Istnieje zatem szansa, że zostaną raczej przeznaczone na konsumpcję niż na rozwój.

Istnieje takie ryzyko, jednak nie przeceniałbym jego znaczenia. A na koniec tego wątku chciałbym jeszcze wspomnieć o innej zależności, z której wynikać powinny przestrogi przed pochopnym dewaluowaniem krajowego pieniądza. Istnieje bowiem zasada krańcowej wrażliwości eksportu i importu. Głosi ona, że jeśli nasz popyt jest takiego rodzaju, że będziemy importować nawet mimo wzrostu cen (bo np. bezwzględnie potrzebujemy dóbr inwestycyjnych nie wytwarzanych w kraju), a jednocześnie rynek odbiorcy nie zaakceptuje wyższych cen na nasze towary – wówczas nie odniesiemy żadnych korzyści z dewaluacji w bilansie handlowym, a w kraju będziemy mieli wzrost inflacji.

A jakie są zalety euro dla naszej gospodarki?

Euro ma niezaprzeczone zalety – przede wszystkim uwalnia nas od strachu przed kryzysem walutowym. Można powiedzieć, że płynny kurs wymiany trochę chroni nas przed kryzysem, ale w polskich warunkach nie pozwala na osiągnięcie wysokiej, a bardzo pożądanej, stabilności, bo waluta małego kraju jest podatna na działania spekulacyjne, czy też – już bez

pejoratywnej konotacji – operacje arbitrażowe. Wprawdzie dziś raczej nie grozi nam atak na złotego, który wymusiłby znaczną dewaluację, ale bez trudu można sobie wyobrazić działania, w wyniku których wahania kursu znacznie by się zwiększyły. W takiej sytuacji bardziej prawdopodobne stałoby się wprowadzenie (np. z przyczyn politycznych) mechanizmów kontrolnych, a stąd już niedaleka droga do takiego usztywnienia kursu, który pozwałaby myśleć o ataku. Jest dziś na rynku wielu graczy, dla których zmierzenie się z bankiem centralnym Polski, Węgier czy Czech, nie stanowiłoby większego problemu.

Wszystko to wskazuje na konieczność szybkiego dokończenia podstawowych reform strukturalnych, żebyśmy mogli jak najszybciej znaleźć się w gronie państw, których pieniądź nie jest narażony na tego typu niebezpieczeństwa – bo chroni je stabilny i mocny wspólny mechanizm walutowy.

Jaki skutek będzie miało dla Unii przyjęcie 10 państw o niskim poziomie rozwoju gospodarczego?

W naszej rozmowie poruszaliśmy się dotąd w kategoriach pierwszych pochodnych: mówiliśmy nie o bezwzględnych poziomach rozmaitych wskaźników, tylko o stopach zmian i dynamice. Teraz natomiast dochodzimy do konkretnych wartości w chwili „zero”. Dotychczasowe rozszerzenia Unii miały charakter jakościowo różny od tego, które jest przed nami. Jak dotąd – po akcesji następowało silne przyspieszenie tempa wzrostu, które po kilku latach pozwalało nowym członkom zbliżyć się do średniej. Co do przyspieszenia w naszym przypadku – nie mam obaw: ono nastąpi, ale czy szybko (czyli w ciągu 10–15 lat) dojdziemy do poziomu porównywalnego z dzisiejszą unijną średnią – w to trudniej jest mi uwierzyć.

Obawy przeciwników akcesji są związane właśnie z procesem dostosowywania naszej gospodarki do poziomu europejskiego, do którego wszyscy (zwolennicy i przeciwnicy) słusznie aspirujemy. Różnice polegają na tym, że zwolennicy mówią: z Unią pójdzie nam szybciej i będzie nieco mniejsze ryzyko, a przeciwnicy mówią: to będzie zbyt intensywna i bolesna kuracja, zrobimy to po swojemu, wolniej, mniejszym kosztem. Obawy przeciwników są oczywiście uzasadnione: terapia, jakiej zostanie poddana polska gospodarka po jej pełnym otwarciu na konkurencję w ramach 25 państw oferujących pełen wachlarz dóbr i usług: od bardzo dobrych po bardzo tanie – będzie trudna. Ale jest nadzieja, że koszty te nie zostaną zmarnowane, a w perspektywie kilku lat odniesiemy wyraźny, powszechnie odczuwany sukces. Alternatywą jest spowalnianie zmian i marginalizacja Polski – w świecie, który przyspiesza z dnia na dzień.

A odpowiadając na pytanie o skutki tego procesu dla Unii – to jest gra o wyraźnie dodatniej sumie. Gospodarka europejska zyska nowe rynki zbytu, ale zostanie też wystawiona na konkurencję krajów, w których koszty pracy są znacznie niższe. To oznacza pojawienie się w sklepach, a także na rynku dzisiejszej Unii dóbr inwestycyjnych, towarów i usług o konkurencyjnych parametrach. To będzie impulsem wzro-

stu w Europie, choć i tam (i z podobnych, jak w Polsce, przyczyn) odzywają się głosy obawy. Zwłaszcza dotyczy to niektórych usług, bo w tej dziedzinie mamy porównywalne potencjały, a polskie firmy budowlane czy konserwatorskie już dziś są w Niemczech postrzegane jako bardzo konkurencyjne. Po akcesji będą mogły korzystać ze swoich przewag konkurencyjnych bez żadnych ograniczeń.

Jakie szanse ma Europa w konfrontacji z Azją?

Urokiem każdej strefy bezcłowej jest klarowny podział na tych, którzy są w środku i tych, którzy są na zewnątrz. Polska dzisiaj – nie należąc do UE – wystawiona jest na podwójne wyzwania: z jednej strony odgradzeni jesteśmy od rynku unijnego (jeśli nie cłami, bo tych już prawie nie ma, to dość wysoką barierą innych narzędzi protekcjonizmu), a z drugiej wystawieni jesteśmy na rzeczywiście bezlitosną konkurencję tanich i wysoko wydajnych producentów azjatyckich. Do Unii możemy się dostać i wówczas skończą się problemy z dostępem do jej rynków. A jednocześnie znajdziemy się w sferze chronionej przed niektórymi aspektami konkurencji rodem z Azji. Nie przed wszystkimi wszakże warto się chronić. Z punktu widzenia konsumenta (bez różnicy: polskiego czy unijnego) dobrze jest mieć wybór pomiędzy – dajmy na to: szczoteczką do zębów – znakomitą i bardzo drogą (niemiecką), średniej jakości (polską) i bardzo taną (chińską). Każdy z tych produktów skierowany jest do innego sektora rynku. A jeśli się okaże, że akurat szczoteczek do zębów w Niemczech (lub w Polsce) nie opłaca się produkować, to będzie to obiektywny fakt, którego nie ma sensu podważać. I w Polsce, i w Niemczech można wytwarzać wiele towarów (i oferować wszelkie usługi), których import z Dalekiego Wschodu nigdy nie będzie opłacalny. Przewaga państw, które mają stosunkowo taną siłę roboczą ujawnia się tylko tam, gdzie „wsad” pracy w jednostce produktu jest wysoki. W wielu produktach najwyższej technologii wsad ten jest minimalny, więc nie ma większego znaczenia czy produkuje się je w Szwajcarii, czy w Polsce – a właściwie nie miałoby to znaczenia, gdyby nie fakt, że do ich wytworzenia potrzebny jest kapitał.

Generalnie, rynek jest mądrzejszy od centralnego planisty i dlatego nie można z góry przewidzieć, co się będzie opłacało za kilka lat produkować w Polsce, a co sprowadzać z Chin. Na pewno jednak nie grozi nam nuda i brak zajęcia.

Ale nie trzeba patrzeć aż tak daleko. W ramach OECD Polska znajduje się w grupie państw, które we wzajemnym handlu stosują znaczne preferencje celne. Do grupy tej należą w praktyce wszystkie państwa kandydujące do UE. A nie należy np. Ukraina czy Mołdawia. Skutek jest taki, że towary z tych krajów mają utrudniony dostęp do polskiego rynku. My dzisiaj, będąc pomiędzy Unią a „resztą świata”, znajdujemy się w podwójnie niekorzystnej sytuacji. Po akcesji przynajmniej jeden problem będzie rozwiązany.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Tadeusz A. Grzeszczyk

Ocena efektywności programów inwestycyjnych przedsiębiorstw współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problem braku ujednoczenia wskaźników oceny efektywności realizacji programów inwestycyjnych przedsiębiorstw współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej. Konieczność ujednoczenia wynika z potrzeby przeprowadzania monitoringu i oceny efektywności wydatkowania środków ekonomicznego wsparcia programów rozwojowych przedsiębiorstw współfinansowanych obecnie między innymi z funduszy przedakcesyjnych Unii Europejskiej. Natomiast po uzyskaniu przez Polskę pełnego członkostwa w Unii Europejskiej omawiane wskaźniki oceny efektywności będą konieczne przy ubieganiu się o wsparcie ekonomiczne z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. W praktyce występuje duża dowolność doboru wskaźników na potrzeby poszczególnych programów (takich, jak PHARE, ISPA i SAPARD).

Kierunki współfinansowania

Problem ujednoczania wskaźników monitoringu i oceny projektów rozwojowych zostanie przedstawiony na przykładzie pomocy konsultingowej dla małych i średnich przedsiębiorstw w rozumieniu art. 54 oraz 55 ustawy z 19.11.1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. nr 101, poz. 1178). Uwzględniono założenia Krajowego Programu Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Program ten udostępnia możliwości wykorzystania środków finansowych w łącznej wysokości 1,33 miliona euro (w tym 1 milion pochodzi z europejskiego funduszu PHARE, natomiast 0,33 miliona ze środków budżetu państwa). Przedsiębiorstwo może ubiegać się o kwotę dofinansowania realizowanej inwestycji od 1500 do 10 000 euro. Dotacja nie może przekroczyć 60% wartości inwestycji. Zainteresowane przedsiębiorstwo może złożyć dowolną liczbę wniosków o dofinansowanie, jednakże łączna wartość projektów powinna się mieścić w wymienionych wyżej granicach. Ubiegające się o dotacje przedsiębiorstwo powinno mieć siedzibę na terenie Polski oraz dysponować środkami finansowymi zapewniającymi należyte i terminowe zrealizowanie projektu.

Przydatne do praktycznego zastosowania mogą być doświadczenia w korzystaniu z zasileń finansowych funduszu PHARE. Wspomaga on przedsiębiorstwa

w celu podniesienia ich konkurencyjności na rynku europejskim, badań rynku, kojarzenia partnerów i promocji eksportowej. W szczególności wspierane są następujące działania:

- uzyskiwanie wszelkiego rodzaju certyfikatów jakości, ulepszanie systemów zarządzania pod kątem zapewnienia należytej jakości,
- szkolenia, wyjazdy studialne i doradztwo w zakresie zarządzania jakością, zasobami ludzkimi, finansami itp.,
- wdrażanie rozwiązań innowacyjnych,
- wydatki inwestycyjne (możliwość uzyskania dofinansowania do 25% inwestycji),
- działania proeksportowe, np. opracowywanie strategii eksportowej przedsiębiorstwa, tworzenie biznesplanu, przygotowywanie planowanych inwestycji (dofinansowanie do 60% usług doradczych i szkoleniowych w tym zakresie),
- uczestnictwo w zagranicznych targach i wystawach.

Przedmiotem dofinansowania mogą być usługi edukacyjne i konsultingowe służące realizacji projektów zmierzających do rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa. Przykładowo, w szczególności projektem dofinansowania mogą być objęte: działalność badawcza i ocena technologii przeznaczonej do implementacji, program przygotowawczy przy wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych oraz realizacja nowej technologii (w tym wdrażanie własnych koncepcji). Konieczne jest ukończenie projektu w terminie do 30 czerwca 2003 roku, natomiast jego realizacja powinna w całości nastąpić na terenie Polski. Przedsiębiorcy ubiegający się o dofinansowanie muszą wykonać szczegółowy kosztorys realizacji projektu. Postępowanie kwalifikacyjne projektów polega na rygorystycznej ocenie ich jakości. W związku z tym przydatne jest udostępnienie przedsiębiorstwom względnie prostych w zastosowaniach praktycznych metod oceny efektywności projektów przygotowywanych do zgłoszenia.

Wykorzystywanie dorobku Unii Europejskiej

Zalecany przez Komisję Europejską system monitoringu ma charakter kierunkowych zasad, przydatnych do konkretyzacji rozwiązań opracowywanych przez kraje członkowskie – sto-

sownie do ich specyfiki rozwojowej. Założenia metodologiczne Unii Europejskiej można ująć syntetycznie w sposób następujący: standaryzowany zestaw rekomendowanych wskaźników umożliwia integrację monitoringu na poziomie generalnych programów oraz opartych na nich programów operacyjnych. Stwarza to konieczność starannego doboru wskaźników, poczynając od bardziej szczegółowych na niższym poziomie, do tych na coraz wyższym poziomie. Zasadniczą rolę wskaźników monitoringu jest sygnalizowanie odstępstw w procesie realizacji programu od przyjętej sytuacji modelowej. Umożliwia to identyfikację jego słabych i mocnych punktów w podejmowaniu działań korygujących. Wymiar statystyczny wskaźników ułatwia ocenę stopnia efektywności działania organów zarządzających programem przy rozwiązywaniu problemów rozwoju gospodarczego określonego kraju, względnie jego części (regionu), a nawet przedsiębiorstwa. Stwarza to możliwości oceny relacji między nakładami a efektami oraz ocenę optymalizacji zastosowanych rozwiązań.

Zgodnie z doświadczeniami krajów Unii Europejskiej standaryzacja wskaźników oceny efektywności wydatkowania środków wsparcia pochodzących z funduszy strukturalnych jest niezbędna we wzajemnej harmonizacji różnych programów operacyjnych. Zrezygnowano ze spontanicznego kształtowania przy pomocy ekspertów zewnętrznych systemu wskaźników. Stanowiły one zróżnicowane i trudno mierzalne zbiory informacji. Skutecznym instrumentem koordynacji monitoringu realizacji programów stały się oficjalne zalecenia Komisji Europejskiej dotyczące optymalizacji wskaźników. Są to wskaźniki wyrażone w wielkościach fizycznych, dla różnych kategorii inwestycji, zaopatrzone w jednoznaczne definicje.

Europejski system wskaźników monitoringu obejmuje w zasadzie dwie kategorie: wskaźniki podstawowe (*core indicators*) opracowują rządy krajów członkowskich na podstawie standardów Unii Europejskiej. Zaleca się je do stosowania przyszłym podmiotom ubiegającym się o przyznanie finansowych środków wspar-

cia w ramach europejskich programów operacyjnych. Drugi rodzaj wskaźników ma charakter dodatkowy, są one tworzone przez poszczególne jednostki administracyjne krajów członkowskich. Zakres ich stosowania jest uzależniony od specyfiki terenu ekonomicznej interwencji oraz uzgodnień między podmiotami korzystającymi ze wsparcia finansowego funduszy strukturalnych. Wskaźniki dodatkowe muszą być zharmonizowane ze wskaźnikami podstawowymi. Zakres posługiwania się tymi wskaźnikami oraz podstawowe rodzaje źródeł informacji koniecznych przy opracowywaniu przez przedsiębiorstwa projektów inwestycyjnych współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej przedstawiono syntetycznie poniżej.

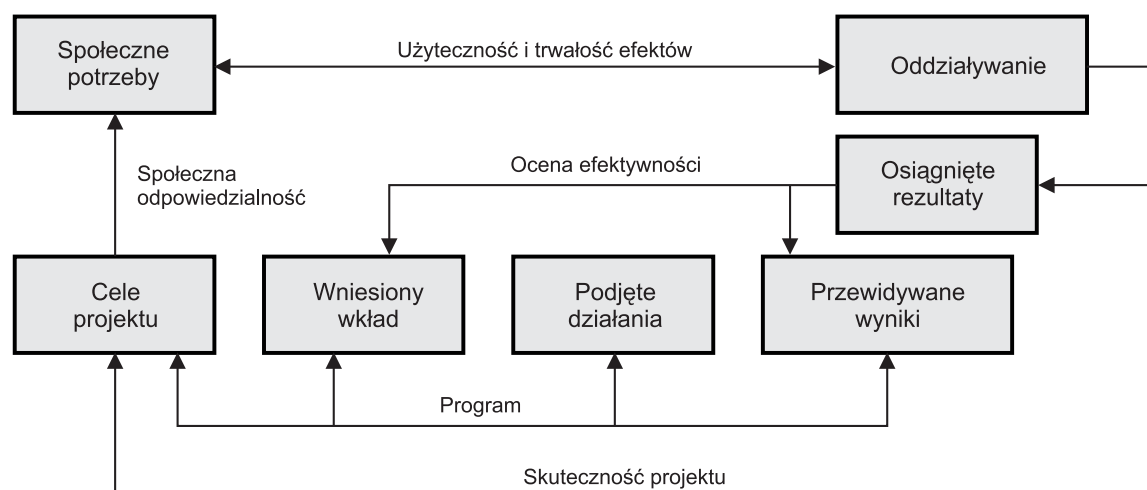
Ocena efektywności projektów

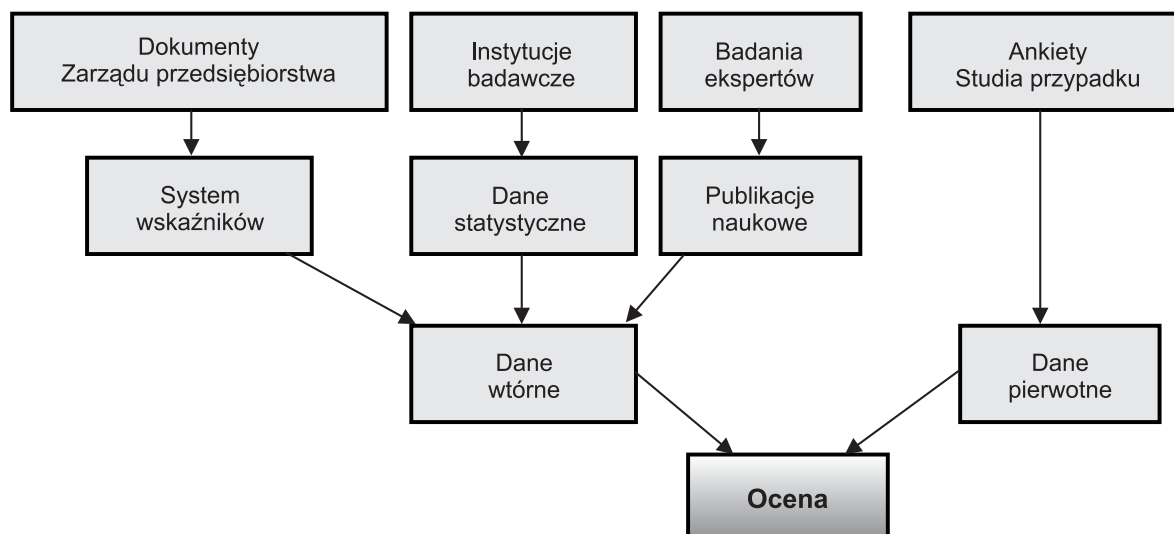
W procesie oceny składanych przez przedsiębiorstwa wniosków o dofinansowanie projektów ze środków europejskich trzeba uwzględnić ewaluację jednolitych dokumentów programowych oraz programów operacyjnych w trzech fazach implementacji:

- opracowanie programu operacyjnego i jego ewentualne uzupełnianie wraz z oceną wstępną, przed rozpoczęciem realizacji (ewaluacja *ex ante* – *ex ante evaluation*),
- ocena dokonywana wspólnie z Komisją Europejską w połowie okresu realizacji (*mid-term evaluation*),
- ocena dokonywana wspólnie z Komisją Europejską po ukończeniu realizacji programu (*ex post evaluation*).

Wstępna ocena projektu może opierać się na analizie słabych i mocnych stron rozwoju przedsiębiorstwa, tzw. SWOT (strengths – weaknesses – opportunities – threats). Zakres oceny schematycznie przedstawia rys. 1.

Analiza wstępna oceny efektywności projektu powinna też uwzględniać takie elementy, jak: ogólna sytuacja społeczno-ekonomiczna, sytuacja na rynku, konkurencyjność oraz innowacyjność. Zmienne stoso-





Rys. 2. Pochodzenie danych dla procesu oceniania projektu inwestycyjnego

wane przy ocenie projektu powinny w szczególności odpowiadać następującym kryteriom:

- trafność – zmienne powinny być zharmonizowane z charakterem projektu oraz przewidywanymi efektami jego realizacji,
- mierzalność – zmienne trzeba wyrazić wartościami liczbowymi,
- wiarygodność – definicja zmiennej powinna zapewniać możliwość jej weryfikacji,
- dostępność – dane powinny być łatwe do uzyskania.

Wymienione cechy zmiennych zostaną uwzględnione w procesie opracowania oraz implementacji modeli oceny bazujących na metodach sztucznej inteligencji.

Na rys. 2. przedstawiono schematycznie możliwe źródła informacji przydatnych w procesie dokonywania oceny.

Pokazane wyżej źródła informacji mogą stanowić materiał wyjściowy przy opracowywaniu projektu inwestycyjnego oraz jego ocenie.

Podsumowanie

Szanse rozwojowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw są w znacznym stopniu uwarunkowane możliwościami uzyskiwania

wsparcia przez fundusze europejskie – obecnie przedakcesyjne, natomiast w bliskiej już przyszłości przez fundusze strukturalne. W związku z tym istotne jest zaznajamianie polskich menedżerów z problematyką wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej przy opracowywaniu i realizacji projektów inwestycyjnych. Konieczne jest również harmonizowanie regulacji polskich z regulacjami Unii Europejskiej. Niezbędne jest zatem stworzenie małym i średnim przedsiębiorstwom odpowiednich warunków do korzystania z europejskiego dorobku metodycznego.

Tadeusz A. Grzeszczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRADLEY J. i inni, *Regional Aid and Convergence: Evaluating the Impact of the Structural Funds on the European Periphery*, Avebury, Aldershot, 1995.
- [2] European Commission, *Common Guide for Monitoring and Interim Evaluation*, OPEEC, Luxemburg, 1995.
- [3] RYSZKIEWICZ A., *Fundusze strukturalne Unii Europejskiej*, Biblioteka Wiedzy Europejskiej, z. 11, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2000.
- [4] WALLACE H., WALLACE W. (ed.), *Policy-Making in the European Union*, Oxford University Press, Oxford, 1996.

Autor: dr inż., Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Wydział Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej.

*Michał Trocki, Bartosz Grucza,
Krzysztof Ogonek*

Zarządzanie projektami

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,
Warszawa 2003

Zarządzanie projektami wymaga zastosowania odmiennych zasad, metod i technik niż kierowanie bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Znajomość tej tematyki jest niezbędna przede wszystkim dla wszystkich menedżerów, umożliwia bowiem efektywną realizację przedsięwzięć w każdej firmie.

Podręcznik autorstwa pracowników naukowych Szkoły Główniej Handlowej ułatwi Czytelnikowi efektywne opowanie wiedzy z tego zakresu. Omówiono w nim podstawowe zagadnienia dotyczące zarządzania projektami, a także funkcjonalne, instytucjonalne i personalne problemy oraz zaproponowano ich rozwiązania. Dużym walorem opracowania jest zastosowanie omawianych metod w praktyce na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Maciej Cieślcki

Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami – zmiany potrzebne od zaraz

W chwili obecnej, gdy powszechnie obowiązującym standardem na świecie jest filozofia zarządzania zmianą, polskie przedsiębiorstwa dają świadectwo niewątpliwej niefrasobliwości w tym względzie. Pojęcie zmiany staje się powoli syndromem zbyt późnej reakcji któregoś z kolei zarządu na słabnącą pozycję przedsiębiorstwa. Najczęstszym przejawem zmian w polskich firmach jest wzrost wynagrodzeń członków zarządu i rad nadzorczych lub „gry personalne” będące częściej wynikiem działań politycznych niż merytorycznych. Jak w takim razie wybrnąć z tego błędnego koła i czego powinni nauczyć się polscy menedżerowie, aby myśleć o sukcesie?

Na wstępie należałoby określić tendencje we współczesnym zarządzaniu, które wyznaczają sposób działania organizacji światowych. Wszystko, co jest potrzebne do skutecznego zarządzania organizacją, dzieli się na dwie części: stałą i ruchomą. Stała część stanowi fundament organizacji, jego bazę i obejmuje następujące elementy (patrz rys. 1.): strukturę organizacyjną, środki finansowe, technologie, narzędzia kontroli, produkcję i zapasy, organizację pracy, narzędzia analizy strategicznej i finansowej oraz przepisy i regulaminy. Natomiast część ruchoma to nadbudowa, która skupia wśród siebie elementy niewymierne organizacji (patrz rys. 2.), tj.: komunikację, stosunki interpersonalne, styl kierowania, motywowanie, wizerunek, wiedzę, informacje oraz kulturę organizacyjną.

Problem polega na umiejętnym doborze proporcji pomiędzy stałą i ruchomą częścią zarządzania. Stała część to tzw. „twarde” zarządzanie, czyli oparte na zasobach, natomiast ruchoma – to „miękkie” zarządzanie, które główny nacisk kładzie na procesowe podejście do kierowania organizacją. Co to oznacza? Posłużmy się prostym przykładem dwóch organizacji z tej samej branży, które dysponują zbliżonym potencjałem i jedna z nich funkcjonuje lepiej, a druga wyraźnie gorzej. Czym to może być spowodowane? Właśnie czynnikami niewymiernymi, które zaczęły decydować o sukcesie danej organizacji, czyli właściwą komunikacją, efektywnym systemem motywacyjnym, odpowiednim stylem kierowania itd.

W obecnych czasach posiadanie określonych zasobów już nie wystarcza, aby w długiej perspektywie osiągać sukcesy. Przekonało się o tym wiele organizacji, w tym niestety dla regionu zachodniopomorskiego Stocznia Szczecińska. Firma, która jeszcze 4, 5 lat temu była na szczycie, dzisiaj praktycznie rzecz biorąc przestaje istnieć. Poza przyczynami politycznymi i losowymi podstawową przyczyną upadku Stoczni

Szczecińskiej było właśnie nieumiejętne (lub wręcz jego brak) podejście do kształtowania elementów ze sfery „miękkiego” zarządzania.

Jest to w tej chwili bolączka wielu polskich organizacji, których menedżerowie nie mogą zrozumieć, że coś, czego nie da się zaksięgować w bilansie, może stanowić o losach jego firmy. Rysunek 3. dobitnie pokazuje korzyści, jakie organizacja osiąga w wyniku wykorzystania elementów „miękkiego” zarządzania. Jak widać, po pewnym czasie znajduje to odbicie w rozwoju organizacji przez przyrost wymiernej części przedsiębiorstwa. Przykład – dobry wizerunek organizacji znajduje w prostej linii odzwierciedlenie w zwiększeniu sprzedaży, wzroście cen akcji firmy na giełdzie itp.

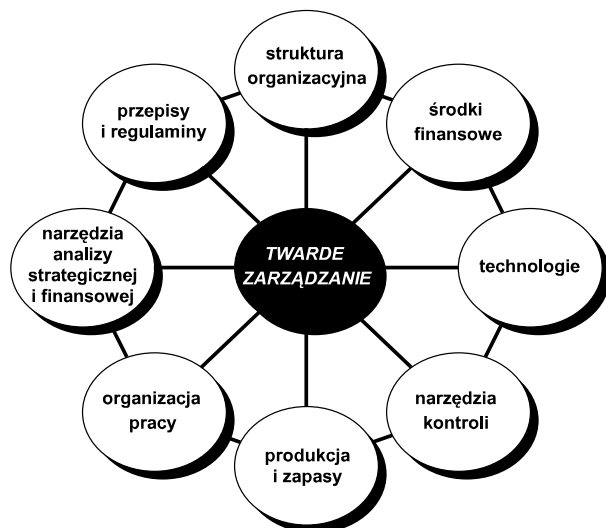
Spróbujmy w takim razie dokonać diagnozy złego zarządzania polskimi organizacjami. Oto sześć grzechów głównych:

- Zbyt małą wagę przywiązuje się do znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji. Jest to zagadnienie bardzo szerokie, ale chodzi tutaj w tym przypadku o jakość polskiego menedżera. Polski menedżer posiada wciąż zbyt małą wiedzę i kwalifikacje w zakresie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Do tego dochodzi przeświadczenie osób piastujących wysokie stanowiska, że skoro jestem na szczycie, to wiem wszyst-



Rys. 1. Elementy składowe „miękkiego” zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Elementy składowe „twardego” zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

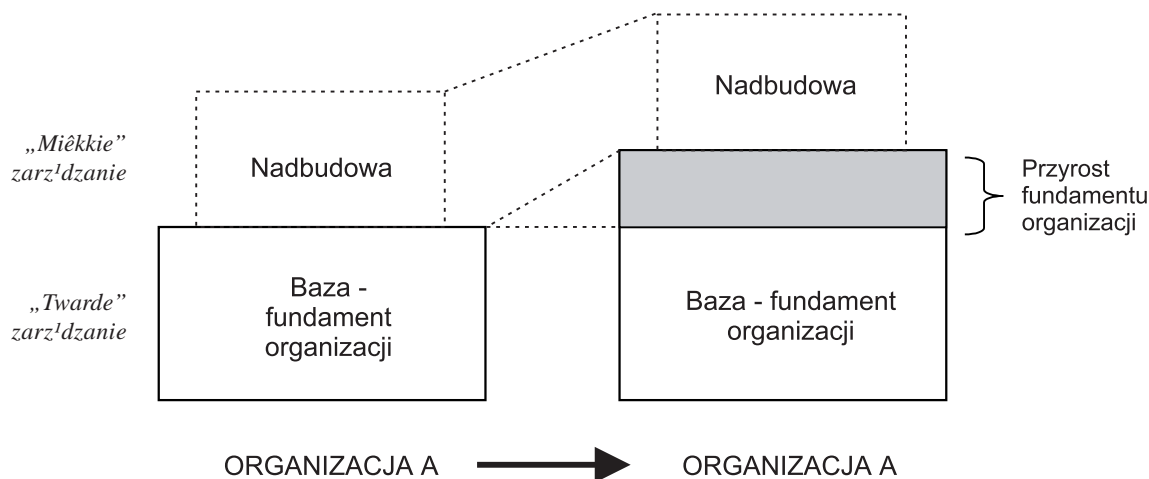
ko. Zamknięcie się menedżera we własnym świecie spraw i obowiązków powoduje, że popada on w rutynę i traci kontakt z rzeczywistym zarządzaniem. Taka sytuacja znajduje od razu odzwierciedlenie w stosunkach interpersonalnych na linii kierownik – pracownicy. Najczęściej objawia się to przedmiotowym traktowaniem pracowników, sprowadzaniem ich tylko do roli wykonawców. Taki model zarządzania oparty na autokratyzmie prowadzi bardzo często do konfliktów i odbija się na zewnątrz w postaci złego wizerunku organizacji wśród jej odbiorców.

■ Zbyt duży wpływ polityki na gospodarkę i funkcjonowanie przedsiębiorstw. W Polsce problem relacji polityka – biznes rozrósł się do niebotycznych rozmiarów, co jest chyba jedną z najważniejszych przyczyn złego funkcjonowania przedsiębiorstw. Odnosi się to przede wszystkim do roli, jaką pełnią obecnie związki

zawodowe. Obserwując funkcjonowanie wielu polskich przedsiębiorstw można jednoznacznie stwierdzić, że to związki zawodowe kierują organizacją, a nie zarząd! Przeprowadzenie jakichkolwiek zmian mających przyczynić się do polepszenia sytuacji organizacyjno-ekonomicznej organizacji staje się niemożliwe, albo w poważnym stopniu utrudnione. Tworzy się swoistego rodzaju błędne koło, które kończy się tragicznie dla wielu organizacji.

■ Restrukturyzacja „po polsku”. Problem ten dotyczy zbyt małego utożsamiania się kierownictwa z firmą, a więc pozostałymi uczestnikami organizacji. Objawia się to utrzymaniem władzy za wszelką cenę, a to z kolei znajduje odzwierciedlenie w przeprowadzaniu wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych. Wszelkie działania restrukturyzacyjne w polskich przedsiębiorstwach polegają w dużej mierze na „pozbywaniu się” najniższych szczebli zarządzania, czyli mówiąc wprost zwalnianiu ludzi zajmujących najniższe stanowiska, tak aby zachować własne stanowiska, przywileje, władzę i uposażenia bez oglądania się na dobro organizacji. Dobrym przykładem, że tak wcale nie musi być, są przedsiębiorstwa japońskie, w których nie występują głębsze konflikty na linii pracodawca – pracownik – związki zawodowe. Związki zawodowe najczęściej współpracują z kierownictwem, gdyż mają ten sam cel: osiągać większe zyski, a to wiąże się z wyższymi płacami. Przedsiębiorstwa japońskie rzadko zwalniają swoich pracowników, a w okresach kryzysu najpierw dyrektorzy obniżają swoje wynagrodzenia, następnie kierownicy średniego szczebla itp. Sytuacja pracowników wykonawczych przynajmniej w początkowej fazie kryzysu pozostaje bez zmian.

■ Polski menedżer nie ponosi odpowiedzialności za błędnie podejmowane decyzje. To jest podstawowy problem, który według mnie stanowi o słabości polskich menedżerów – brak jakiegokolwiek odpowiedzialności, który stanowiłby parasol ochronny dla przedsiębiorstw. Bardzo często obserwując otoczenie, praktykę gospodarczą spotkać można osoby, które jeszcze niedawno „uzdrowili” (czytaj wpędzili w tarapaty) jed-



Rys. 3. Przyrost fundamentu organizacji pod wpływem „miękkiego” zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



na organizację, a dzisiaj bez żenady zasiadają na czele innej, wierząc, że tym razem będzie lepiej. Dopóki takie osoby nie będą podlegać kontroli i odpowiadać za błędnie podjęte decyzje, dopóty proceder taki będzie miał dalej miejsce. Tylko i wyłącznie odpowiedzialność majątkowa i karna oraz wykluczenie takich osób z możliwości piastowania wysokich stanowisk spowodują prawdziwą selekcję polskiego *top managementu*.

■ Zbyt mały udział polskiego kapitału w gospodarce. Wszystkie przemiany społeczno-gospodarcze, które miały miejsce 10–12 lat temu, umożliwiły z jednej strony robienie interesów wszystkim grupom społecznym w Polsce, a z drugiej – wejście obcych firm i instytucji dysponujących wprost nieograniczonymi zasobami finansowymi. W większości przypadków był to jednak kapitał spekulacyjny, który nie powodował rozwoju przedsiębiorczości, a tym samym tworzenia miejsc pracy, siły nabywczej. Ci Polacy, którzy podjęli trud stania się kapitalistami, nie byli i dalej nie są (i to prawdopodobnie w najbliższym czasie się nie zmieni) w stanie wygospodarować tyle kapitału rdzennie polskiego, z którym liczyłyby się zachodnie korporacje.

■ Czynniki zewnętrzne. Zagadnienie bardzo szerokie, do którego można zaliczyć m.in. uregulowania prawne, działania władz centralnych i samorządowych, zmiany na rynku międzynarodowym. Obowiązujące przepisy prawne stanowią podstawę działalności organizacji. W przypadku, gdy są one niespójne, nielogiczne, pozostawiają zbyt dużo swobody w ich interpretacji, to wtedy odbija się to na skuteczności funkcjonowania i zarządzania organizacją. Taki obraz obserwujemy w Polsce, gdzie przepisy bardzo często są

absurdalne, ulegają częstym i nieuzasadnionym zmianom powodując niestabilność funkcjonowania firm krajowych oraz odstraszały firmy zagraniczne od wejścia na nasz rynek. Działania władz, czyli decyzje podejmowane przez rząd, wpływają w sposób bezpośredni na rozwój lub stagnację przedsiębiorczości. Dotyczy to takich kwestii, jak: stopa inflacji, stopa bezrobocia, kursy walut, podatki, które leżą w gestii działań i decyzji podejmowanych przez rząd. Tendencje, jakie zachodzą na rynkach międzynarodowych, wyznaczają trendy zachowań firm krajowych. Postępująca globalizacja gospodarki powoduje i wymusza zarazem potrzebę zmian w sposobie zarządzania firmami.

Podsumowując, należy stwierdzić, że tylko i wyłącznie próba wyzbycia się tych sześciu podstawowych grzechów pozwoli stworzyć polskim organizacjom możliwość konkurowania na rynku ogólnoswiatowym. Problem jest o tyle „palący”, że w niedługim czasie, jak szumnie zapowiadają politycy, Polska wejdzie do Unii Europejskiej, a wtedy żarty naprawdę się skończą. Konkurencja z o wiele lepiej zorganizowanymi, zarządzanymi i dysponującymi ogromnym potencjałem przedsiębiorstwami europejskimi sprowadzi bardzo wiele firm polskich na „ziemię”. Niestety, odbije się to przede wszystkim na strukturze rynku pracy, którego stan już w chwili obecnej jest bardzo dramatyczny.

Maciej Cieśliski

Autor: dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Jolanta Iwin, Zdzisław Niedzielski

Rzeczowy majątek trwały Amortyzacja i inwestycje rzeczowe w finansach przedsiębiorstw

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa 2002

Książka ta jest interesującą i oryginalną rozprawą na temat rzeczowego majątku trwałego, amortyzacji i inwestycji rzeczowych w przedsiębiorstwie, zaprezentowanych na tle podstawowych zagadnień z dziedziny finansów przedsiębiorstw. Przedstawiono wszystkie najistotniejsze kwestie związane z inwestowaniem w rzeczowe składniki majątku trwałego, w tym źródła finansowania inwestycji rzeczowych, zagadnienie kosztu kapitału inwestycyjnego oraz metody oceny efektywności inwestycji rzeczowych. Opisano teoretyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów systemowych oraz aspektów zarzą-

dania finansami. Całość zagadnień przedstawiono na tle obowiązujących w Polsce od 2002 roku rozwiązań prawno-podatkowych.

Dr Jolanta Iwin – adiunkt w Zakładzie Finansów Przedsiębiorstw Katedry Finansów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Dr hab. Zdzisław Niedzielski – profesor Uniwersytetu Szczecińskiego, kierownik Zakładu Finansów Przedsiębiorstw Katedry Finansów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Franciszek Krawiec

Strategia innowacji wartości w firmie

Wprowadzenie

Tempo zachodzących zmian w otoczeniu biznesowym, które wydaje się wzrastać wraz z dramatycznym przyspieszeniem rozwoju wiedzy, tworzenia pomysłu i globalnej dyfuzji dyktuje potrzebę nowego spojrzenia na strategię firmy. Ta nowa rzeczywistość wymaga odpowiednich strategicznych decyzji i działań. Przedsiębiorstwa, które koncentrują uwagę na tradycyjnej konkurencji, na podnoszeniu i poszerzaniu ich obecnych zdolności i na utrzymaniu i powiększaniu bazy ich obecnych odbiorców znajdują się, jak w wskazują W.C. Kim i R. Mauborgne¹⁾, poza nowym kursem. Stąd też w korporacjach duże znaczenie odgrywają obecnie działania związane z tworzeniem radykalnie nowej i nadrzędnej wartości. Zadaniem firmy jest utrzymanie i zapewnienie lepszej satysfakcji istniejących odbiorców, a zarząd niechętnie podejmuje wyzwanie zmiany *status quo* ze względu na obawę, że straci istniejących odbiorców. Firmy muszą dążyć do pozyskania nowych masowych (dużej liczby) odbiorców, nawet za cenę utraty pewnej liczby dotychczasowych odbiorców. Potencjalni odbiorcy dostarczają wskazówek, gdzie należy szukać nowych możliwości na rynku i stanowią podstawę ocen trendów i zmian oraz określenia nowych opcji strategicznych.

Po odkryciu nowych możliwości strategicznych, innowatorzy wartości angażują istniejące wewnętrzne i zewnętrzne zdolności w celu implementacji możliwości. Wykorzystują oni również ustabilizowaną sieć partnerów, która dostarcza komplementarnych zasobów i ekspertyz, zdolności, produktów i usług. Trzy podstawowe elementy strukturalne strategii: konkurencja, odbiorcy i zdolności korporacji muszą się zmieniać, aby firmy mogły prosperować w tej szybko zmieniającej się ekonomii wiedzy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji strategii innowacji wartości w firmie.

Koncepcja strategii innowacji wartości

Noblista Herbert Simon²⁾ opracował nowy model korporacji, podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej, który zakłada, że większość nowych wartości jest tworzona nie przez osoby dokonujące transakcji na rynku indywidualnie, lecz przez organizacje obejmujące ludzi działających kolektywnie z ich upelnomocnionymi motywami i działaniami koordynowanymi przez cele korporacji.

W nowej koncepcji podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej przewaga konkurencyjna wyraża się w zdolności firmy do tworzenia wartości przez

innowacje nowych produktów i usług, w ułatwieniu kooperacji pomiędzy ludźmi i w inicjatywie. Z kolei wiedza staje się w tej koncepcji podstawowym produktywnym zasobem firmy. W tym modelu menedżerowie przyjmują rolę określania wizji przyszłości i sensu istnienia firmy. Zdefiniowana wizja przyszłości i sens istnienia stają się podstawą procesu myślenia strategicznego, którego podstawowym produktem jest strategia firmy.

W nowym modelu podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej, w którym najważniejszym celem firmy jest tworzenie nowych wartości, korporacje i społeczeństwo są współzależne. W tym nowym układzie zarząd odzyskuje także swoją tożsamość. Zarząd firmy odzyskuje inicjatywę w zakresie określania nowej filozofii korporacyjnej, która wyraźnie widzi firmę jako organizację tworzącą nowe wartości dla społeczeństwa.

Wiele zarządów firm, takich jak np.: ABB, Disney, General Electric (GE), Hewlett and Packard (H&P), Kao Yoshio Maruta i Microsoft dokonały zasadniczych zmian w strukturach organizacyjnych i procesach zarządzania w celu dostosowania ich do nowej doktryny. W ten sposób została zapoczątkowana nowa forma korporacyjna, którą S. Ghoshal i C.A. Bartlett³⁾ określają jako zindywidualizowana korporacja (*individualized corporation*).

Aby odnieść sukces zarządy zindywidualizowanych korporacji w nowej koncepcji gospodarczej jednostki organizacyjnej muszą podjąć stojące dzisiaj przed nimi wyzwania poprawy zasadności strategicznych inicjatyw i osiągnięcia poziomu odnowy niezbędnych w pomysłnej ich realizacji. Ich zadaniem jest opracowanie i implementacja procesu myślenia strategicznego lub procesu formułowania strategii.

Nowa koncepcja korporacji Simona sprowokowała do nowego myślenia o treści i podstawowych elementach strukturalnych strategii firmy. Nowe kompozycje w świecie strategii obejmują: przewidywanie przyszłych możliwości biznesowych, wiedzę, umiejętności, koalicje, transformację, odnowę i inne. Zainteresowanie tymi kompozycjami znacznie intensyfikuje się.

Firmy będące innowatorami wartości koncentrują swoje działania na tworzeniu nowych możliwości działania, a ich celem jest oferowanie odbiorcom większej wartości, która spowoduje znaczny wzrost zysku, niezależnie od warunków sektora lub konkurencji. Ze względu na to, że sytuacja danego sektora lub konkurencji jest przedmiotem ich dociekliwych, kompleksowych analiz, poszukują one znacznie szerszego zakresu opcji strategicznych niż inne firmy. W.C. Kim i R. Mauborgne⁴⁾ zwracają słusznie uwagę na to, że takie podejście poszerza ich twórczy zakres i pozwala

im na znalezienie możliwości tam, gdzie inne przedsiębiorstwa mogą tylko widzieć ograniczenia narzucone przez zewnętrzne otoczenie.

W celu osiągnięcia trwałego wzrostu rentowności, firmy muszą wyjść z pułapki konkurencyjnej i imitacyjnej. Zamiast dążyć do osiągnięcia takich samych lub lepszych wyników niż konkurenci, firmy muszą kultywować innowację wartości. Odbiorca skupia uwagę na wartości, a nie konkurencji, w centrum strategicznego myślenia.

Konkurencja była podstawowym elementem strukturalnym koncepcji strategii. Główną przyczyną tego zjawiska była penetracja amerykańskich rynków przez japońskie firmy. Globalna konkurencja stała się faktem, którego przez pewien okres nie uznawały firmy amerykańskie. W końcu była też centralnym punktem uwagi ich strategicznego myślenia. W tym samym czasie teoretycy akceptowali, pod silnym wpływem starego modelu ekonomicznego, szczególnie w formie organizacji przemysłowej, koncepcję strategii bazującej na konkurencji⁵⁾. R.R. Nelson⁶⁾ w artykule *Dlaczego firmy różnią się i dlaczego ma to znaczenie? (Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?)* zwraca uwagę, że w neoklasycznej ekonomii firmy i innowacje są traktowane jak „czarne pudełka”. Działania firm określają warunki rynku, które są poza wpływem poszczególnych przedsiębiorstw. W takiej sytuacji innowacje są, w odniesieniu do firmy, wydarzeniami losowymi pochodzącymi z zewnątrz. A zatem, jeśli warunki rynku i innowacje są traktowane jako dane ze stawy zewnętrznego otoczenia, firma strategicznie wybiera wyróżniający koszt lub pozycję dywersyfikacji, która stanowi wysoki stopień zgodności z jej wewnętrznymi systemami i zdolnościami, w celu przeciwstawienia się konkurencji w tym szczególnym środowisku biznesowym. W takich okolicznościach innowacja nie jest egzogeniczna w odniesieniu do systemu firmy, a koszt i produkt są widziane jako kategorie zamienne.

Jednakże W.C. Kim i R. Mauborgne⁷⁾ oraz G. Hamel i C.K. Prahalad⁸⁾ podnoszą mocne argumenty, że znaczenie i zakres strategii bazującej na klasycznej koncepcji konkurencji maleje w dzisiejszej ekonomii, w której, w wielu przemysłach, podaż przekracza popyt. Konkurowanie o udział w malejących, wysoce nasyconych rynkach jest marginalną i drugorzędą strategią.

W nowym modelu korporacji, podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej rodzi się potrzeba rozwoju i praktycznego zastosowania nowej koncepcji strategii obejmującej trzy podstawowe elementy strukturalne:⁹⁾

- konkurencję o wizję przyszłych możliwości biznesowych przemysłu lub branży i o przywództwo intelektualne,
- konkurencję o przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub branży,
- konkurencję o pozycję rynkową i udział w rynku.

Konkurencja o wizję przyszłych możliwości biznesowych przemysłu lub branży i o przywództwo intelektualne. Jej celem jest pozyskanie głębszego niż konkurenci zrozumienia tendencji rozwojowych i nagłych zmian – ekonomicznych, społecznych, demograficznych, ekologicznych, technologicz-

nych i regulacyjnych – które mogłyby być wykorzystane w procesie zmian granic przemysłu czy branży i tworzenia nowego obszaru konkurencyjnego. Jest to walka konkurencyjna, w której zarządy firm wykorzystują wiedzę i wydarzenia z przeszłości w tworzeniu wizji wielkości, charakteru i zakresu przyszłych możliwości biznesowych. Jest to rywalizacja o wyobrażenie koncepcji i rozwój nowych kategorii wartości użytkowych i poczęcie radykalnie nowych sposobów ich dostawy do odbiorców. Jest to konkurencja o wyobrażenie sobie przemysłu lub branży jutra.

Konkurencja o przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub branży. Pomiedzy walką o przywództwo intelektualne i rywalizacją o udział w rynku zwykle występuje współzawodnictwo o kontrolę i przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub branży. Wiele lat może przeminąć od narodzenia koncepcji radykalnie przekształconego przemysłu do pojawienia się rzeczywistego i znacznego rynku.

W tej drugiej fazie konkurencji firmy walczą o pozyskanie niezbędnych kwalifikacji (kompetencji) i przewyższenie przeszkód technicznych oraz przystosowanie do priorytetowych potrzeb odbiorców nowych produktów i usług, pozyskanie koalicjantów posiadających uzupełniające zasoby czy komplementarne ekspertyzy niezbędne do budowy odpowiedniej infrastruktury w zakresie sieci czy też kanałów dystrybucyjnych produktów i usług. O ile konkurencja w pierwszej fazie koncentruje się na wyobrażeniu sobie areny przyszłych możliwości biznesowych, to celem konkurencji w drugiej fazie jest aktywne kształtowanie struktury wyłaniającego się przemysłu czy branży z korzyścią dla firmy.

Konkurencja o pozycję rynkową i udział w rynku. W tej rywalizacji decyzje i działania strategiczne koncentrują się na walce o udział w rynku i pozycję na rynku w granicach wyznaczonych przez dokładnie określone parametry wartości, kosztów, ceny i możliwości w zakresie obsługi. Działalność innowacyjna firmy skupia się na poszerzeniu asortymentu produktu, poprawie sprawności technicznej i, przynoszącym niewielkie korzyści, zróżnicowaniu produktów i usług.

W dzisiejszej ekonomii nadrzędna jest strategia, która stymuluje popytową stronę ekonomii. Ona powiększa istniejące i tworzy nowe rynki, generuje nowe bogactwo i ma wysoką stopę zwrotu. W celu zapewnienia wzrostu zysku, tworzenia nowych miejsc pracy i wartości dla akcjonariuszy oraz społeczeństwa, firmy stosują strategię innowacji wartości. Zapewnia ona zarządom firm osiągnięcie znacznie wyższych wyników ich działalności, niż te osiągnięte przez firmy stosujące strategię konkurencji. Potwierdzeniem tej tezy jest szybka zmiana na liście firm zaliczanych do „Fortune 500” w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Około 60% firm zniknęło z tej listy. Firmy uznane za innowatorów wartości znajdują się wśród przedsiębiorstw o najwyższej stopie wzrostu. Wymownym przykładem jest tu firma Wall-Mart (masowy detalista w skali globalnej), która w okresie około czterdziestu lat stała się największą firmą na świecie pod względem osiągniętych dochodów i drugą w zakresie liczby zatrudnionych (825 000 osób). Ponadto wiele firm osiągnęło zadziwiająco wysoką wartość rynkową. Na przykład

wartość rynkowa firmy niemieckiej SAP AG przekracza wartość rynkową 150-letniej firmy Siemens. Z kolei wartość rynkowa Microsoft przekracza łączną wartość rynkową Ford Motor Company i General Motors Company.

Główną przyczyną powyższych zjawisk jest znaczny zasób wiedzy w tych firmach; wskazuje on na ogromny potencjał tworzenia bogactwa, mimo iż ich fizyczne i finansowe zasoby są dużo mniejsze. W tworzeniu bogactwa wiedza zaczyna odgrywać znacznie większą rolę niż tradycyjne czynniki produkcji. W literaturze przedmiotu¹⁰⁾ zwraca się uwagę na powiększającą się lukę pomiędzy wartością rynkową firmy i wartością jej trwałych aktywów, której przyczyną jest zasób posiadanej wiedzy. W przeciwieństwie do klasycznych czynników funkcji produkcji: pracy, kapitału i ziemi, wiedza i pomysły są nieskończonymi ekonomicznymi zasobami, które mogą zapewnić rosnące i trwałe stopy zwrotu dzięki ich systematycznemu zastosowaniu.

Trzeba się zgodzić z P. Romerem¹¹⁾, P.M. Romerem¹²⁾ i G.M. Grossmanem oraz E. Helpmanem¹³⁾, że wszystko to, co obserwujemy w rzeczywistym świecie biznesu jest zgodne z nową teorią ekonomii. Nowa teoria ekonomii proponuje endogeniczną teorię wzrostu, w której wzrost i innowacja są tworzone wewnątrz systemu. Chociaż jej analiza odnosi się do kraju czy regionu, pryncypialnym argumentem w teorii wewnętrznego wzrostu jest praktyczne zastosowanie w firmie. Zgodnie z ekonomią wiedzy, innowacje nie są już więc zjawiskiem egzogenicznym, mogą one być tworzone przez wykorzystanie pomysłów i wiedzy wewnątrz systemu. Zwraca na to uwagę Alan Weber pisząc, że: „(...) miejsce nowej ekonomii nie jest w technologii, niezależnie od tego, czy jest nią półprzewodnik czy globalna sieć telekomunikacyjna. Jej miejsce jest w umyśle człowieka”¹⁴⁾.

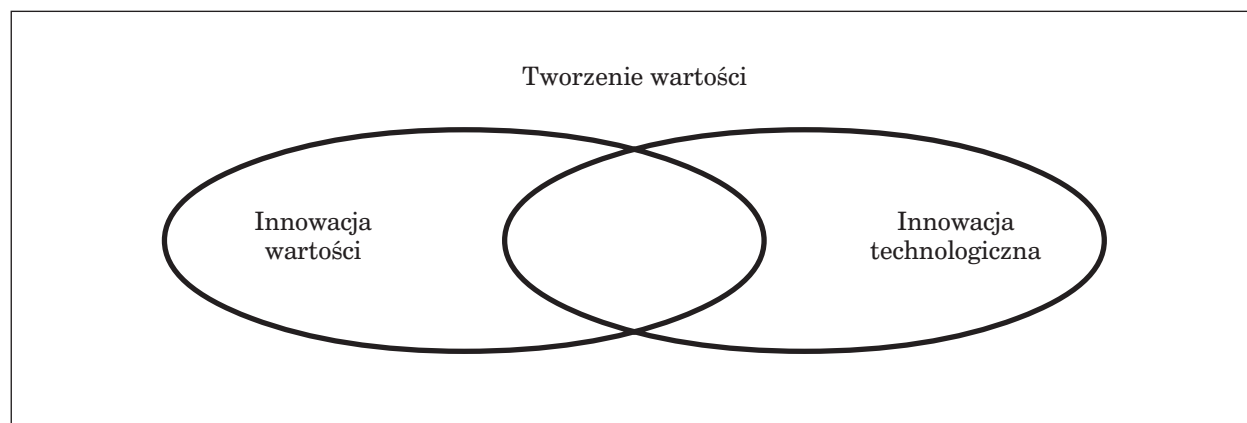
Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że firma nie musi konkurować o udział w rynku, ona sama może tworzyć popyt. Co więcej, niski koszt i dywersyfikacja nie muszą być kryterium wyboru, ponieważ innowacja może być trwałą strategią. Rozwijające się przedsiębiorstwa, duże lub małe, które osiągnę-

ły trwałe, wysoki wzrost i zyski to te, które stosowały strategię innowacji wartości.

Zarząd korporacji, podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej, przywiązuje taką samą uwagę do wartości, jak i do innowacji. Tworzenie wartości bez innowacji oznacza koncentrowanie się na poprawie dochodów netto odbiorcy lub tworzenie wartości w skali cząstkowych przyrostów. Działania innowacyjne bez wartości mogą być dalekowzroczone, nakierowane na rozwój technologii lub nie skoordynowane. Tworzenie wartości wiąże innowację z wartością odbiorcy, a zatem są to odmienne zjawiska ekonomiczne. Innowacja wartości jako koncepcja strategii nie wyznacza ściśle określonych granic, w obrębie których firma powinna podejmować pomyślnie działania strategiczne. Na przykład cząstkowa innowacja wartości także tworzy pewną wartość, ale nie zapewnia wysokiego poziomu wyników działalności firmy.

Innowacja wartości a innowacje technologiczne

Innowacja wartości różni się od innowacji technologicznej. Ta druga nie jest wymogiem pierwszej. Wynaleziona nowa technologia musi być przełożona na nową wartość, wystarczająco tanią dla rynku masowego. Tworzenie wartości może mieć miejsce z lub bez nowej technologii. Co więcej, innowacja technologiczna niekoniecznie musi powodować tworzenie wartości. Innowatorzy wartości nie zawsze są firmami, które pierwsze wprowadzają na rynek nowe technologie, ale z pewnością są pionierami nowej wartości. Tworzenie wartości łączy innowacyjność z tym, z czym odbiorcy masowi (detaliczni) wiążą wartość. W procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa muszą ciągle zadawać dwa pytania: Czy oferujemy odbiorcy radykalnie nadrzędną wartość i czy poziom naszej ceny jest akceptowalny przez masowych odbiorców na naszym rynku docelowym? Zarządy firm charakteryzujących się wysoką stopą wzrostu muszą rozumieć, że oferowanie nowego i nadrzędnego produktu po cenie, której większość odbiorców nie jest w stanie zapłacić, to tak, jak składanie jajek, z któ-



Rys. Powiązania pomiędzy tworzeniem wartości, innowacją wartości i innowacją technologiczną

Źródło: opracowanie własne.

rych wylegną się, w inkubatorach innych firm, nowe wartości. Rysunek przedstawia graficzną ilustrację powiązań pomiędzy tworzeniem wartości, innowacją wartości i innowacją technologii.

Zdarza się, że wysiłki wynalazców technologii nie przynoszą im zysków, jednakże ich odkrycia technologiczne często tworzą nowe wartości w skali kraju, ponieważ stanowią podstawę dla innych innowatorów do pomyślnego tworzenia nowych wartości. Odróżnienie innowacji technologii od innowacji wartości może być nieistotne dla ekonomistów, których głównie interesuje teoria wzrostu w skali kraju; jest przedmiotem szczególnego zainteresowania tych, którzy zajmują się rozwojem teorii wzrostu firmy. Kto odniesie sukces czy przechwyci zyski jest krytycznym zagadnieniem dla poszczególnych firm.

A. Hargadon i R. Sutton¹⁵⁾ zwracają uwagę, że przez wiele dekad teoretycy i praktycy koncentrowali się w swoich projektach czy studiach innowacyjności i twórczości na poprawie lub zredefiniowaniu rozwiązań problemów odbiorców, których głównym przedmiotem dyskusji była technologia. W przeciwieństwie do innowacji technologii, w innowacji wartości główna uwaga skupia się na rewizji definicji problemów. W ten sposób konkurencja traci jej praktyczne znaczenie. Innowatorzy wartości wykorzystują nową definicję problemu do zmiany kryteriów oceny wyników działalności firmy mających istotną wartość poznawczą dla odbiorców. W celu dokonania zmiany definicji problemu odbiorcy, konieczna jest dobra znajomość rynku, niezbędna w odkryciu istniejącego, lecz „ukrytego” popytu lub utworzenie zupełnie nowego zapotrzebowania. Innowacja wartości jest wynikiem zdolności zarządu firmy do spostrzegania, oceny i selekcji nowych możliwości rynkowych, jakie tworzy strategiczne myślenie.

Podsumowanie

Znaczenie i zakres strategii bazującej na klasycznej koncepcji konkurencji maleje; w wielu przemysłach podaż przekracza popyt. Konkurowanie o udział w malejących, wysoce nasyconych rynkach jest marginalną i drugorzędną strategią.

Tempo zachodzących zmian w otoczeniu biznesowym dyktuje potrzebę nowego spojrzenia na strategię firmy. Ta nowa rzeczywistość wymaga od zarządów firm odpowiednich strategicznych decyzji i działań. Konfiguracja podstawowych elementów strukturalnych strategii: konkurencja, zdolności i odbiorcy musi się zmienić.

W celu osiągnięcia trwałego wzrostu rentowności, firmy muszą wyjść z pułapki konkurencyjnej i imitacyjnej. Zamiast dążyć do osiągnięcia takich samych lub lepszych wyników niż konkurenci, firmy muszą kulturować innowację wartości. Odbiorca skupia uwagę na wartości, a nie konkurencji, w centrum strategicznego myślenia. Koncentracja uwagi skłania menedżerów do wychodzenia poza cząstkowe poprawy do fundamentalnie nowych podejść w realizacji zadań.

W nowej koncepcji podstawowej gospodarczej jednostki organizacyjnej przewaga konkurencyjna wyraża się w zdolności firmy do tworzenia wartości dzięki innowacjom nowych produktów i usług, ułatwie-

niom kooperacji pomiędzy ludźmi i inicjatywie. Z kolei wiedza staje się w tej koncepcji podstawowym produktywnym zasobem firmy. W tym modelu menedżerowie przyjmują rolę określania wizji przyszłości i sensu istnienia firmy. Zdefiniowana wizja przyszłości i sens istnienia stają się podstawą procesu myślenia strategicznego, którego podstawowym produktem jest strategia firmy.

W nowej filozofii korporacji nadrzędna jest strategia, która stymuluje popytową stronę ekonomii. Ona powiększa istniejące i tworzy nowe rynki, generuje nowe bogactwo i ma wysoką stopę zwrotu. W celu zapewnienia wzrostu zysku, tworzenia nowych miejsc pracy i wartości dla akcjonariuszy oraz społeczeństwa, firmy stosują strategię innowacji wartości. Zapewnia ona zarządom firm osiągnięcie znacznie wyższych wyników ich działalności niż te osiągnięte przez firmy stosujące strategię konkurencji.

Franciszek Krawiec

PRZYPISY

- ¹⁾ W.C. KIM, R.A. MAUBORGNE, *Corporate Future Built with New Blocks*, „New York Times”, 29 March 1998, Section 3, s. 14.
- ²⁾ H.A. SIMON, *Organizations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives”, wiosna 1991, 5, 25–44.
- ³⁾ S. GHOSHAL, C.A. BARTLETT, *The Individualized Corporation*, HarperCollins, New York 1997.
- ⁴⁾ W.C. KIM, R. MAUBORGNE, *How to Leapfrog the Competition*, „Wall Street Journal Europe”, 6, marzec 1997, s. 8.
- ⁵⁾ R.P. RUMELT, D. SCHENDEL, D.J. TEECE, *Strategic Management and Economics*, „Strategic Management Journal”, zima 1991, 12, s. 5–29.
- ⁶⁾ R.R. NELSON, *Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?*, „Strategic Management Journal” zima 1991, 12, s. 61–74.
- ⁷⁾ W.C. KIM, R. MAUBORGNE, *Value Knowledge or Pay the Price*, „Harvard Business Review”, January–February 1999, 77, s. 83–93.
- ⁸⁾ G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Creating New Market Space*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- ⁹⁾ G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, op.cit.
- ¹⁰⁾ Zob. np. W.C. KIM, R. MAUBORGNE, *Value Knowledge or Pay the Price*, „Wall Street Journal Europe”, 29 stycznia 1998, s. 6; T.A. STEWART, *Intellectual Capital*, Currency/Doubleday, New York 1997.
- ¹¹⁾ P. ROMER, *Endogenous Technological Change*, „Journal of Political Economy”, październik 1990, 8, s. 71–102.
- ¹²⁾ P.M. ROMER, *The Origins of Endogenous Growth*, „Journal of Economic Perspectives”, zima 1994, 8, 3–22.
- ¹³⁾ G.M. GROSSMAN, E. HELPMAN, *Innovation and Growth*, MIT Press, Cambridge Massachusetts 1995.
- ¹⁴⁾ A.M. WEBER, *What's So New About the New Economy?*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1993, 27.
- ¹⁵⁾ A. HARGADON, R. SUTTON, *Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm*, „Administrative Science Quarterly”, December 1997, 42, s. 716–749.

Katarzyna Gadomska, Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk

System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej – wyniki badań

Wprowadzenie

Podczas konstruowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie kluczową rolę odgrywa zidentyfikowanie jego **kultury organizacyjnej**. Profil kulturowy danego przedsiębiorstwa decyduje bowiem o jakości funkcjonowania przyjętych w nim rozwiązań, w tym rozwiązań w zakresie motywacji pracowniczej, a przez to wpływa na sprawność jego działania. W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna jest definiowana na wiele sposobów w zależności od koncepcji postrzegania przyjmowanej przez różnych autorów. Najpopularniejszą i najczęściej cytowaną definicją jest definicja E. Scheina, według której kultura organizacyjna to „wzorzec podstawowych założeń stworzonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – wzorzec, który przynosi na tyle dobre rezultaty, że można go traktować jako obowiązujący i dlatego wpajany nowym członkom jako poprawny sposób percepcji, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”¹⁾. Z definicją tą nieodłącznie związana jest trójpoziomowy model kultury organizacyjnej E. Scheina, który przez wielu badaczy uznawany jest właściwie za definicję kultury, gdyż w przystępny sposób określa jej komponenty znajdujące się na poszczególnych poziomach kultury wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność.

Najtrwalszym, ale jednocześnie najtrudniejszym do zaobserwowania i zinterpretowania poziomem kultury organizacyjnej są **podstawowe założenia** kulturowe. Zwykle są one nieuświadomione. Tym samym trudno jest je dostrzec, a jeszcze trudniej badać i analizować. Jednakże to właśnie te ukryte przesłanki kształtują odpowiedni dla nich system **wartości i norm**. Jest to drugi poziom kultury organizacyjnej, kluczowy z punktu widzenia treści prezentowanych w niniejszym artykule. Przedstawiane w dalszej części wyniki badań odnoszą się bowiem w zasadniczej mierze do tego poziomu. Wartości – to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które pracownicy cenią i starają się osiągnąć przez swoje uczestnictwo w przedsiębiorstwie, natomiast wynikające z nich normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać oraz jak należy to czynić. Z kolei normy determinują postawy pracowników wobec rozmaitych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najlepiej widoczny i najłatwiejszy

do zidentyfikowania jest najwyższy poziom kultury organizacyjnej, który stanowią **artefakty**, sztuczne wytwory danej kultury, a wśród nich wzory zachowań stanowiące odzwierciedlenie założeń, wartości, norm i postaw²⁾.

Poznanie kultury organizacyjnej daje możliwość opracowania takiego systemu motywowania pracowników, który w danym przedsiębiorstwie będzie najbardziej efektywny, gdyż będzie wspierał najbardziej pożądane wartości i postawy, np. wydajność organizacyjną, wysoką jakość działań, satysfakcję z pracy, zaangażowanie.

System motywacyjny, w szczególności sposób wynagradzania, jest cechą kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa i powinien odpowiadać obowiązującym wartościom i normom³⁾. W odniesieniu do wynagrodzenia kultura organizacyjna wyznacza bowiem wzajemne stosunki między pracodawcą a pracownikami, zapewnienie godziwych i sprawiedliwych płac ze strony pracodawcy, uwzględnienie interesów pracowniczych w podziale zysku, ułatwianie pracownikom rozwoju zawodowego i kariery. Ze strony pracowników jest to utożsamianie się z celami firmy, współdziałanie w ponoszeniu odpowiedzialności za jej rozwój, przestrzeganie określonych norm postępowania⁴⁾. Najważniejszą rolę w zakresie rozpoznania kluczowych, z punktu widzenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, wartości oraz opracowania systemu motywacyjnego stymulującego rozwój tych wartości odgrywa kadra kierownicza.

Koncepcja badań

Relacje między systemem motywacyjnym a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa stanowiły jeden z obszarów badawczych objętych analizą w trakcie realizacji przez zespół badawczy Uniwersytetu Szczecińskiego projektu pt. „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw”. Projekt obejmował przeprowadzenie badań ankietowych, a następnie wywiadów z przedstawicielami kadry kierowniczej wybranych przedsiębiorstw. Dobór narzędzi badawczych był celowy, zastosowano te, które uznawane są za najbardziej przydatne w diagnozowaniu kultury organizacyjnej⁵⁾. Badania trwały od maja do listopada 2001 r. W celu zidentyfikowania charakterystycznych cech systemów motywacyjnych przedsiębiorstw w kontekście ich kultur organizacyjnych oraz przeprowa-

dzenia porównań z uwzględnieniem aspektu zarządzania międzykulturowego, dokonano zróżnicowania przedsiębiorstw stanowiących podmiot badań na przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwa bez udziału kapitału zagranicznego (umownie nazywane krajowymi). Kwestionariusz ankietowy skierowano do naczelnej kadry kierowniczej, gdyż w zasadniczej mierze to ona kształtuje i utrzuca zarówno formy i zasady motywacji, jak i wartości i normy kulturowe oraz wytycza kierunki zmian kultury organizacyjnej i, mimo nierzadko dużej rotacji pracowników na niższych stanowiskach, pozwala na dłużej zachować rozwiązania przyjęte w tych obszarach. W efekcie uzyskano zwrot wypełnionych kwestionariuszy ankietowych ze 150 przedsiębiorstw (75 z udziałem kapitału zagranicznego i 75 krajowych).

Wnioski sformułowane w niniejszym artykule są uzupełnione wynikami badań drugiego projektu prowadzonego w tym samym czasie przez zespół badawczy pt. „Ogólna diagnoza szczecińskich przedsiębiorstw”. Główne cele tego projektu to ocena sprawności procesów zarządzania w szczecińskich podmiotach gospodarczych (w tym analiza efektywności dotychczasowych systemów motywacyjnych), opracowanie wniosków dla racjonalizacji tych procesów oraz znalezienie skutecznych instrumentów polityki regionalnej stymulujących konkurencyjność regionu dzięki efektywnej współpracy pomiędzy Uniwersytetem a lokalnym biznesem. Badania te zostały podzielone na dwa etapy. W pierwszym, od listopada 2000 do listopada 2001 r., poddano badaniu 688 przedsiębiorstw za pomocą dwóch rodzajów ankiet – małej, liczącej 50 pytań, dla firm mikro (zatrudniających do 9 osób) i dużej, liczącej 99 pytań, dla pozostałych podmiotów. Przygotowano także suplement dla firm prowadzących działalność eksportową. Wyniki z ankiet zostały wsparte informacjami uzyskanymi w trakcie spotkań i wywiadów z kadrą kierowniczą. W drugim etapie, od stycznia 2002 r., prowadzone są szczegółowe przeglądy firm (do maja 2002 r. wykonano ich 50). Kwestionariusze ankietowe wykorzystane w obu projektach zawierały zarówno pytania zamknięte podporządkowane realizacji celów badawczych, sformułowane na podstawie dotychczasowej wiedzy i doświadczeń autorów, jak również pytania półotwarte i otwarte umożliwiające swobodę wypowiedzi respondentom.

Wyniki badań

Informacje uzyskane dzięki realizacji obu projektów w konfrontacji z wynikami badań innych autorów potwierdziły znaczenie kultury organizacyjnej w konstruowaniu skutecznych systemów motywacyjnych oraz wskazały istotne różnice między przedsiębiorstwami krajowymi i przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego⁶⁾.

Z badań wynika, iż najcenniejszą wartością dla przedsiębiorstw (zwłaszcza krajowych) jest współpraca. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego równie wysoko cenią inicjatywę w działaniu. Dotyczy to zarówno wartości deklarowanych, jak i faktycznie przestrzeganych. Wyniki badań w tym zakresie prezentuje tabela 1.

Wartości determinują uznawane za ważne i godne naśladowania postawy pracowników. Ich strukturę prezentuje tabela 2. Większość przedsiębiorstw zwraca na nie uwagę już podczas doboru pracowników starając się dobrać osoby, które charakteryzują się postawami najbardziej w firmie pożądanymi.

Wyniki badań wskazują, iż w przedsiębiorstwach krajowych najbardziej cenionymi postawami pracowników są: niezawodność, zaangażowanie i uczciwość. Preferuje się więc osoby, na których można polegać, które będą lojalne wobec firmy, i które zaangażują się w jej dynamiczny rozwój. Zaniepokojenie wzbudza fakt słabego zapotrzebowania na kreatywność pracowników, którą to obserwację potwierdzają również badania przeprowadzone przez A. Glińską-Neweś⁷⁾ nad rzeczywistymi postawami pracowników. Wynika z nich, iż w polskich przedsiębiorstwach pokutują jeszcze pozostałości systemu gospodarki centralnie planowanej z pasywnością pracowników i brakiem zaangażowania w pracę na czele. Przejawia się to brakiem kreatywności i inicjatywy oraz niechęcią do poszukiwania nowych pomysłów i sposobów racjonalizacji pracy. I mimo, iż w dobie globalizacji, kreatywność powinna być dominującą postawą, to zaledwie w 12% badanych przez A. Glińską-Neweś przedsiębiorstw została ona pobudzona.

Tymczasem przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie najbardziej cenią kreatywność pracowników, zdając sobie sprawę, iż obecnie kluczem do sukcesu jest pozbycie się schematycznego myślenia i umiejętność elastycznego postępowania. Tworzą więc warunki sprzyjające umacnianiu tego typu postaw, np. oferują dużą niezależność w działaniu, celem zapewnienia sprawnej realizacji zadań pracowników, a przez to realizacji zadań przedsiębiorstwa.

Sprawną realizacją zadań jest bowiem głównym zagadnieniem, na którym koncentrują się zarówno przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, jak i krajowe. W celu zapewnienia wysokiej jakości działania i skutecznego wywiązywania się przez pracowników z obowiązków, tworzy się dogodne warunki pracy oraz kształtuje relacje międzyludzkie sprzyjające wysokiej wydajności, z uwzględnieniem zmiennej i rozwojowej skali potrzeb pracowników. Wśród podejmowanych w tym względzie inicjatyw można wskazać m.in.:

- tworzenie możliwości realizacji aspiracji zawodowych,
- stosowanie różnorodnych bodźców motywacyjnych,
- umożliwienie regulowania czasu pracy przez elastyczne kształtowanie godzin pracy,
- tworzenie klimatu pracy zespołowej.

Takie inicjatywy częściej jednak podejmowane są w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Jest to efekt przeniesienia i praktykowania pewnych koncepcji i instrumentów zarządzania, powszechnie stosowanych w krajach wysoko rozwiniętych. Wniosek ten potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych w ramach programu PHARE-ACE⁸⁾, które wskazują, iż kontakty z zagranicznymi partnerami oraz wykształcenie i doświadczenie zawodowe zdobyte na Zachodzie, skutkują wprowadzaniem nowoczesnych metod zarządzania, troską o kwalifikacje pracowników, o skuteczną motywację oraz dobry mar-

Tab. 1. Najbardziej cenione wartości

	Przedsiębiorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego				
	ogółem	ogółem	niemieckiego	szwedzkiego	holenderskiego	innego
Liczba odpowiadających firm:	75	75	24	21	15	15
Współpraca	51%	36%	42%	33%	27%	40%
Współzawodnictwo	13%	7%	8%	5%	13%	0%
Niezależność	19%	24%	25%	29%	27%	13%
Inicjatywa	17%	33%	25%	33%	33%	47%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw”.

Tab. 2. Najbardziej cenione postawy pracowników

	Przedsiębiorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego				
	ogółem	ogółem	niemieckiego	szwedzkiego	holenderskiego	innego
Liczba odpowiadających firm:	75	75	24	21	15	15
Uczciwość	17%	17%	17%	10%	13%	33%
Niezawodność	20%	15%	25%	10%	13%	7%
Lojalność	12%	15%	4%	5%	20%	33%
Odpowiedzialność	15%	9%	8%	5%	20%	7%
Zaangażowanie	19%	15%	13%	29%	7%	7%
Kreatywność	9%	25%	25%	33%	27%	13%
Zdyscyplinowanie	8%	4%	8%	5%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw”.

Tab. 3. Podstawowe bodźce motywacyjne

	Przedsiębiorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego				
	ogółem	ogółem	niemieckiego	szwedzkiego	holenderskiego	innego
Liczba odpowiadających firm:	75	73	22	21	15	14
Podwyżka/obniżka wynagrodzenia	28%	19%	8%	14%	7%	53%
Zróżnicowanie płac między grupami zawodowymi	12%	19%	21%	24%	13%	13%
Premie	24%	19%	8%	14%	33%	27%
Inne bodźce materialne, tzw. benefity	1%	1%	0%	5%	0%	0%
Pochwały/nagany	13%	4%	4%	5%	0%	7%
Awans	7%	11%	13%	14%	13%	0%
Przydzielenie bardziej odpowiedzialnych zadań	5%	4%	8%	0%	7%	0%
Stworzenie możliwości realizacji aspiracji zawodowych	9%	21%	29%	24%	27%	0%

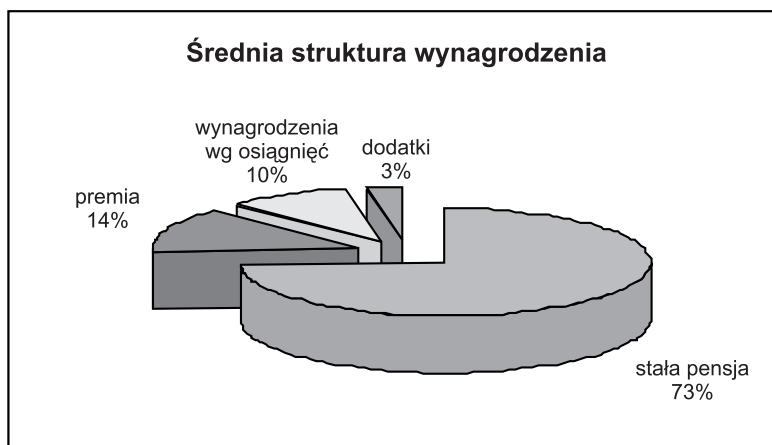
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw”.

keting⁹⁾. Przedsiębiorstwa krajowe nie zawsze dysponują wiedzą na temat współczesnych metod i technik zarządzania, a często po prostu brakuje im środków na ich praktyczne zastosowanie.

Nacisk na sprawną realizację zadań znajduje również odzwierciedlenie w kontroli efektów pracy. Przeprowadza się ją głównie w celu zgromadzenia informacji dotyczących poprawności wykonanych działań, a w razie potrzeby, szybkiego podjęcia działań korygujących¹⁰⁾. W przedsiębiorstwach krajowych kontrola pracowników jest częściej przeprowadzana i ma bardziej szczegółowy charakter. Ma ona powiązanie z systemem motywacyjnym, gdyż jej wyniki są wykorzystywane do ustalenia możliwości poszczególnych pracowników oraz do podjęcia decyzji o podwyższeniu bądź też obniżeniu ich wynagrodzenia. W przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego większy nacisk kładzie się na samokontrolę pracowników.

Zaangażowanie pracowników w sprawną realizację zadań oraz poprawę wyników pracy jest potęgowane stosowaniem różnorodnych bodźców motywacyjnych (patrz tabela 3.). Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego jako główny stymulator wysokiej jakości pracy postrzegają możliwość realizacji aspiracji zawodowych. Zasadniczym elementem wspierającym są system awansów oraz plan szkoleń, według których pracownicy kierowani są na szkolenia na podstawie opracowanego wcześniej planu rozwoju zawodowego. Ważnym stymulatorem jest również, stosowany w 40% badanych podmiotów, elastyczny czas pracy, który oznacza, iż pracownicy pracują na zasadzie „zadania do wykonania” i sami decydują, ile czasu każdego dnia poświęcą na jego realizację.

Bodźce materialne pełnią raczej rolę wspomagającą wewnętrzny rozwój pracowników. W strukturze wynagrodzeń tych firm, jak to ustalili pracownicy firmy doradczej William M. Mercer, prowadzący badania wynagrodzeń w 62 firmach, z których 95% było przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego¹¹⁾, duży udział mają wynagrodzenia zmienne, co potwierdza nastawienie na ilościowy i jakościowy wzrost realizowanych przez pracowników zadań.



Rys. 1. Średnia struktura wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań „Ogólna diagnoza szczecińskich przedsiębiorstw”.

Przedsiębiorstwa krajowe z kolei, w procesie motywacji do pracy, bazują na bodźcach materialnych, tj. podwyższaniu lub obniżaniu wynagrodzenia i premii. Zdecydowanie częściej w porównaniu z przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego stosują również system pochwał i nagan. W strukturze wynagrodzeń wciąż jednak dominują stałe pensje (patrz rys. 1.).

Istotnym czynnikiem motywacyjnym jest również ułatwianie dostępu do różnych form podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza bogata oferta szkoleniowa. W przedsiębiorstwach krajowych na szkolenia kierowani są głównie pracownicy, których kwalifikacje wymagają dostosowania do potrzeb zajmowanego stanowiska (63%). W przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego – głównie pracownicy, którym rodzaj szkolenia wybierany jest na podstawie planu rozwoju zawodowego oraz wymagający doksztalcenia z racji realizowanych na danym stanowisku zadań (odpowiednio 36% i 33%).

Jednakże bez względu na rodzaj stosowanych bodźców ważne jest, by pracownicy posiadali wiedzę na temat tego, w jakich przypadkach mogą liczyć na nagrodę, a w jakich powinni spodziewać się kary. To z kolei wymaga precyzyjnego zdefiniowania kryteriów nagradzania i karania, a następnie ich rozpowszechnienia wśród załogi celem uświadomienia podstawowych zasad obowiązujących w tym zakresie. Pod względem świadomości pracowników co do kryteriów stosowania różnych bodźców motywacyjnych, pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi i przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego nie zaobserwowano większych różnic. W obu kategoriach przedsiębiorstw ok. 80% podmiotów ustanowiło własne zasady motywowania i przekazuje je pracownikom.

Istotną kwestię stanowi fakt stopniowania nagród i kar w miarę zwiększania wysiłku i sprawniejszego realizowania zadań, bądź też zaniedbywania obowiązków. W sytuacji stosowania gradacji bodźców pracownicy dysponują wiedzą na temat tego, co ich spotka w przypadku takiego czy innego zachowania i mogą wówczas ocenić korzyści przyjęcia danej postawy. Coraz atrakcyjniejsze nagrody niewątpliwie mobilizują do zwiększenia zaangażowania i wykroczenia poza zakres ustalonych obowiązków. A gdy w dodatku jest to poparte stosowaniem wynagrodzenia uznaniowego w celu pobudzenia kreatywności i podejmowania skalkulowanego ryzyka przez pracowników, wówczas świadczy o dużej elastyczności całego przedsiębiorstwa, jego innowacyjności oraz otwartym stosunku do zmian. Taka postawa jest bliższa przedsiębiorstwom z udziałem kapitału zagranicznego niż przedsiębiorstwom krajowym, co potwierdza struktura udzielonych odpowiedzi.

Skuteczny system motywacyjny w dużej mierze przyczynia się do tego, że pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy, przez co są bardziej zdyscyplinowani, skłonni do ponoszenia większego wysiłku (np. podjęcia pracy w godzi-

nach nadliczbowych) oraz silniej przywiązani do miejsca pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w ok. 40% przedsiębiorstwach, zarówno krajowych, jak i z udziałem kapitału zagranicznego, pracownicy identyfikują się z przedsiębiorstwami, w których pracują. Świadczy to bądź o wzajemnej zbieżności celów, bądź też o zaangażowaniu w sprawną realizację celów przedsiębiorstwa, mimo ich niezgodności z indywidualnymi interesami z uwagi na istnienie skutecznego systemu nagród i kar.

Fakt utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem, w którym pracują, bądź też jakąś jego częścią, np. macierzystą komórką, świadczy również o tym, iż w przedsiębiorstwach tych panuje atmosfera ogólnego zadowolenia z pracy. To z kolei sprzyja podejmowaniu przez pracowników różnych inicjatyw integracyjnych. Wiele z nich ma miejsce w zakładach pracy i jest związanych z indywidualnymi świętami pracowników bądź też świętami organizacyjnymi.

Wnioski i zalecenia

System motywacyjny, a zwłaszcza wartości i postawy, jakie premiuje, wpływa na sprawność działania pracowników oraz ich zadowolenie z pracy. Jeżeli pracownicy będą odpowiednio umotywowani, tzn. sukcesywnie będą zaspokajane ich potrzeby, w firmie nie będą wybuchały konflikty, a odpowiednie warunki pracy i miła atmosfera będą powodowały uczucie zadowolenia z pracy, wówczas będą działać sprawnie.

Z kolei jeśli pracownicy działają sprawnie, to realizowane są cele całego przedsiębiorstwa, wzrasta poziom zadowolenia klientów, wzrasta sprzedaż, a dzięki temu firma osiąga większe zyski, które z kolei wpływają na wzrost wynagrodzenia pracowników i motywację do jeszcze bardziej wydajnej pracy.

Żeby te założenia zrealizować, należy podjąć inicjatywy mające na celu usprawnienie działania pracowników oraz podwyższenie ich zadowolenia z pracy.

W przedsiębiorstwach krajowych powinno się odejść od wciąż jeszcze dominującego systemu wynagrodzeń stałych, wzbogaconego premiami i nagrodami przyznawanymi za osiągnięcie krótkookresowych celów i tam gdzie to możliwe, powiązać wynagrodzenia z wynikami pracy. W tym celu należy ustalić odpowiednie proporcje w wynagrodzeniach pracowników, czyli procent, który powinien być płacony na zasadzie stałej pensji oraz procent, który powinien być płacony na zasadzie pensji uzależnionej od osiągnięć. Proporcje te będą różne w zależności od realizowanych funkcji oraz miejsca w hierarchii organizacyjnej, jednakże z pewnością spowoduje to zwiększenie zaangażowania pracowników w sprawną realizację zadań i celów. Tym samym pracownicy będą uważniej analizować, czy wyznaczone im cele są możliwe do realizacji oraz czy dysponują odpowiednimi zasobami do ich osiągnięcia. W przypadku pojawienia się nieprawidłowości będą je natychmiast sygnalizować. Ponadto, warto by również w strukturze wynagrodzenia uwzględnić bodźce stymulujące do przejawiania przez pracowników inicjatywy w działaniu oraz twórczego podejścia

do zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Należy również w większej mierze wykorzystywać wyniki oceny pracy pracowników do projektowania ścieżek ich rozwoju zawodowego. Analizując wyniki przeprowadzonej oceny należy ustalić potrzeby rozwojowe pracowników, a także ich braki w zakresie wykształcenia i poziomu umiejętności, a następnie opracować plan szkoleń umożliwiających likwidację tych braków i podwyższenie sprawności działania.

Ponadto, należy częściej organizować pracę na zasadach pracy zespołowej, gdyż stwarza ona szanse pogłębienia wiedzy, zdobycia nowych doświadczeń, wykazania się inicjatywą oraz umożliwia pracownikom współuczestniczenie w procesie podejmowania określonych decyzji, oczywiście w zakresie wytyczonym przez przełożonych. Sprzyja to zwiększeniu zaangażowania w pracę oraz utożsamianiu się z jej wynikami i integracji z firmą.

W firmach z udziałem kapitału zagranicznego warto by zwrócić większą uwagę na stosowanie pozytywnego wzmocnienia w postaci częstszego udzielania pochwał pracownikom. Należy również bardziej zatroszczyć się o budowanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy. Sprzyjać temu będą różne działania integracyjne, wzmacniające życzliwość, współpracę i wzajemne zaufanie.

Katarzyna Gadomska, Alberto Lozano Platonoff,
Sylwia Sysko-Romańczuk

PRZYPISY

- 1) E. SCHEIN, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review”, Winter 1984, s. 3.
- 2) Por. E. SCHEIN, *Coming*, op. cit., s. 4 oraz Cz. SIKORSKI, *Między rynkiem a centralnym planowaniem. Polski kierownik – jaki jest? Jaki być powinien?* EKORNO, Łódź 1992, s. 14–15.
- 3) Por. Z. JACUKOWICZ, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 14.
- 4) Ibidem, s. 15.
- 5) J.M. KOBİ, H. WUTHRICH, *Culture d'Entreprise, Modes d'Action. Diagnostic et Intervention*, Nathan, Paris 1991, s. 98.
- 6) W badaniach wzięły udział głównie przedsiębiorstwa z udziałem kapitału niemieckiego, szwedzkiego i holenderskiego.
- 7) Por. A. GLIŃSKA-NEWEŚ, *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8, s. 9–12.
- 8) M. HERBST, *Przedsiębiorstwa „uczące się” w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Studia Regionalne i Lokalne 2000, nr 2, s. 108.
- 9) Ibidem, s. 116.
- 10) Praca zbiorowa pod red. A. LOZANO, S. SYSKO-ROMAŃCZUK, *Ogólna diagnoza szczecińskich przedsiębiorstw*, materiał powielony, Szczecin 2001.
- 11) B. URBAN, M. KUSTRA, Z. BOJARONUS, D. DMOWSKI, M. KOZICKI, *Jak płać w regionach? Wnioski z badań wynagrodzeń przeprowadzonych w 2001 r. przez firmę William M. Mercer (2)*, „Personel” 2002, nr 1, s. 36.

Autorzy: mgr Katarzyna Gadomska, dr inż. Alberto Lozano Platonoff i dr Sylwia Sysko-Romańczuk – Katedra Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

Dariusz Zarzecki

Analiza wpływu dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego

Metody pomiaru wpływu dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego

Uzasadnieniem dla korzystania z kapitału obcego jest nie tylko brak odpowiednich kapitałów własnych, czy też okresowe wahania w zapotrzebowaniu na kapitał, ale również możliwość poprawy rentowności wskutek wykorzystania tzw. dźwigni finansowej. Jest to zagadnienie na tyle ważne, że warto zapoznać się ze sposobami pomiaru oddziaływania dźwigni na rentowność kapitału własnego.

Ostateczny efekt dźwigni finansowej, określanej w literaturze anglojęzycznej terminem *financial leverage* (USA) lub *gearing* (Wielka Brytania), zależy od dwóch czynników:

- premii z tytułu zastosowania kapitału obcego, będącej różnicą pomiędzy wyrażoną w procentach rentownością działalności gospodarczej (czyli rentownością kapitału całkowitego) a kosztem kapitału obcego;
- skali zadłużenia mierzonej bezwzględną wartością kapitału obcego zaangażowanego w dany biznes.

W praktyce spotyka się kilka metod mierzenia wpływu dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego. Wynik obliczeń jest w każdym przypadku ten sam (z zastrzeżeniem, o którym mowa w dalszej części artykułu). Poniżej przedstawiono najczęściej stosowane podejścia¹⁾:

Metoda różnicowa. Wpływ dźwigni obliczany jest jako różnica pomiędzy wskaźnikiem rentowności kapitału własnego a wskaźnikiem rentowności kapitału całkowitego; uzyskany wynik dzieli się przez wskaźnik rentowności kapitału całkowitego (znaczenie symboli podano po prezentacji wszystkich wzorów):

$$\frac{\dots\dots\dots}{\dots} \times \dots$$

Metoda ilorazowa. Wpływ dźwigni wyznaczany jest jako relacja wskaźnika rentowności kapitału własnego i wskaźnika rentowności kapitału całkowitego, a od uzyskanej liczby odejmuje się 100:

$$\left(\frac{\dots}{\dots} \dots \right) \times \dots$$

Matematycznie obie metody są identyczne, co wynika z prostego porównania wzorów. Ściśle biorąc, jest

to ten sam sposób wyznaczania wpływu dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego.

Metoda klasyczna. Metoda ta opisuje dokładnie te czynniki, które decydują o efekcie dźwigni finansowej:

$$(\dots\dots\dots) \div \dots \times \dots$$

Metoda mnożnikowa. Intuicyjnie zrozumiała i łatwa w zastosowaniu:

$$\left(\frac{\dots}{\dots\dots\dots} \dots \dots \right) \times \dots$$

Znaczenie zastosowanych symboli:

- ROE – rentowność kapitału własnego;
- ROA – rentowność kapitału całkowitego;
- CD – koszt pozyskania kapitału obcego (koszt długu brutto – bankowa stopa procentowa);
- D – wartość długu;
- E – wartość kapitału własnego;
- NP – zysk netto;
- I – odsetki.

Przykład liczbowy – wariant bez podatku dochodowego

Rozważmy sześć różnych spółek charakteryzujących się odmienną strukturą finansowania, tj. relacją kapitału obcego do kapitału własnego, a dodatkowo pozyskujących kapitał obcy według różnych stawek procentowych (tab. 1.).

Przyjrzyjmy się teraz, jaki może być efekt dźwigni finansowej w roku dobrej koniunktury i wysokich zysków. Zakładamy przy tym, że rentowność kapitału całkowitego (czyli zwrot z aktywów ogółem – ROA) jest identyczny we wszystkich spółkach i wynosi 12,5% (tab. 2.).

Łatwo zauważyć, że spółka Y wykazała się najwyższym poziomem wskaźnika rentowności kapitału własnego (60,0%), co zostało uzyskane dzięki bardzo dużemu efektowi dźwigni finansowej: przyrost rentowności kapitału własnego z tego tytułu wyniósł aż 380%. Wysoką rentowność kapitału własnego osiągnęły też spółki V i T, co także wynika ze znacznego zaangażowania kapitału obcego w finansowanie działalności tych spółek. Przyrost rentowności kapitału własnego w spółce M wyniósł 40% (w sensie relacji: 17,5%/12,5%), natomiast bardzo znikomy na tle pozostałych

Tab. 1. Struktura finansowania w sześciu przykładowych spółkach

Wyszczególnienie	Spółka X	Spółka Y	Spółka Z	Spółka V	Spółka M	Spółka T
Kapitał własny	150 000	10 000	100 000	40 000	120 000	50 000
Kredyt	50 000	190 000	100 000	160 000	80 000	150 000
Kapitał całkowity	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Oprocentowanie kredytu	10,00%	10,00%	6,00%	8,00%	5,00%	7,00%
Dźwignia finansowa (kapitał obcy : kapitał własny)	0,33	19,00	1,00	4,00	0,67	3,00

Tab. 2. Oddziaływanie dźwigni w roku dobrej koniunktury i wysokich zysków

Wyszczególnienie	Spółka X	Spółka Y	Spółka Z	Spółka V	Spółka M	Spółka T
Zysk netto plus odsetki	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Odsetki	5000	19 000	6000	12 800	4000	10 500
Zysk netto do dyspozycji właścicieli	20 000	6000	19 000	12 200	21 000	14 500
Rentowność kapitału własnego netto	13,33%	60,00%	19,00%	30,50%	17,50%	29,00%
Rentowność kapitału całkowitego	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Przyrost rentowności kapitału własnego na skutek oddziały- wania dźwigni finansowej	6,67%	380,00%	52,00%	144,00%	40,00%	132,00%

Tab. 3. Oddziaływanie dźwigni w roku słabej koniunktury i niskich zysków

Wyszczególnienie	Spółka X	Spółka Y	Spółka Z	Spółka V	Spółka M	Spółka T
Zysk netto plus odsetki	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Odsetki	5000	19 000	6000	12 800	4000	10 500
Zysk netto do dyspozycji właścicieli	3000	-11 000	2000	-4800	4000	-2500
Rentowność kapitału własnego netto	2,00%	-110,00%	2,00%	-12,00%	3,33%	-5,00%
Rentowność kapitału całkowitego	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Przyrost rentowności kapitału własnego na skutek oddziały- wania dźwigni finansowej	-50,00%	-2850,00%	-50,00%	-400,00%	-16,67%	-225,00%

spółek był przyrost rentowności kapitału własnego w spółce o najmniejszym udziale kapitału obcego w kapitale całkowitym, tj. w spółce X. Przyrost ten wyniósł zaledwie 6,67% (w sensie relacji), powodując zwiększenie rentowności kapitału własnego z 12,5% (tyle uzyskano by przy założeniu stuprocentowego finansowania się kapitałem własnym) do 13,33%.

Z przedstawionej analizy wynika, że w okresach dobrej koniunktury i wysokich zysków spółki o pożądanym udziale kapitału obcego w kapitale całkowitym osiągają znacznie lepsze wyniki (w sensie zwrotu z kapitału własnego) niż spółki o niewielkim zaangażowaniu kapitału obcego.

Spójrzmy teraz, co stanie się w ocenianych spółkach w roku słabej koniunktury i niskich zysków. Podobnie jak poprzednio zakładamy identyczny we wszystkich spółkach poziom rentowności kapitału całkowitego (4,0%) (tab. 3.).

W „słabym roku” efekt dźwigni finansowej jest negatywny w odniesieniu do wszystkich spółek, można więc mówić raczej o efekcie „maczugi finansowej”. O ile jednak ten negatywny wpływ nie ma rujnującego charakteru w spółkach M, X i Z, to nie można tego powiedzieć o pozostałych spółkach.

Szczególnie negatywnie efekt dźwigni finansowej uwidocznił się w spółce Y, tej, która w roku dobrej koniunktury szczyła się największym przyrostem rentowności z tytułu zastosowania dźwigni finansowej. Obecnie nastąpił spadek z rentowności czteroprocentowej (przy założeniu pełnego samofinansowania firmy) do rentowności na poziomie minus 110%, co należy przypisać wyłącznie negatywnemu wpływowi dźwigni finansowej. Niekorzystnie, choć nie w aż tak drastycznej skali, prezentują się również wyniki uzyskane w spółkach V i T.

Warto zauważyć, że spółka M osiągnęła lepszy wynik w sensie rentowności kapitału własnego niż spółka X, mimo wyraźnie wyższego udziału w tej pierwszej kapitału obcego. Sytuacja ta wynika z niższego oprocentowania kapitału pożyczkowego pozyskiwanego przez firmę M (5%) w porównaniu z firmą X (10%). Efekt dźwigni finansowej zależy więc nie tylko od skali zaangażowania kapitału obcego, ale i od kosztu jego pozyskania.

Przedstawiony przykład liczbowy prowadzi do ważnej konkluzji: angażowanie kapitału obcego może być źródłem znacznej poprawy rentowności kapitału własnego, ale nosi też w sobie ryzyko popadnięcia w trudności finansowe. Poprawa rentowności ma miejsce w okresie dobrej koniunktury i wysokich zysków, natomiast w okresie *bessy* firmy stosujące dźwignię finansową są z tego tytułu „karane” gwałtownym zmniejszeniem zysku netto i – z uwagi na niskie kapitały własne – jeszcze gwałtowniejszym zmniejszeniem rentowności kapitału własnego.

Przykład liczbowy – wariant z podatkiem dochodowym

W rzeczywistości efekt dźwigni finansowej jest jeszcze bardziej spektakularny niż wynikałoby to z zaprezentowanego wyżej przykładu. Trzeba bowiem zauważyć, że przedsiębiorstwa zaliczają koszty obsługi długu (odsetki) do kosztów uzyskania przychodów, dzięki czemu pomniejszają podstawę opodatkowania. Im wyższy dług, tym niższy podatek dochodowy. Mówi się w związku z tym o tzw. osłonie podatkowej (niektórzy używają terminu „tarcza podatkowa” – *tax shield*).

Zaprezentujemy teraz sposób oddziaływania dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego w warunkach zbliżonych do rzeczywistości. Załóżmy, że rozpatrujemy dwie firmy (A i B) o skrajnie odmiennych strukturach finansowania (relacja kapitału obcego do kapitału własnego 9:1 w firmie A i 1:9 w firmie B), ale identycznym koszcie pozyskania kredytu (8%) i takiej samej efektywnej stopie podatkowej (40%). Dla uproszczenia przyjmujemy, że w ciągu roku nie zmienia się zarówno kapitał własny, jak i obcy. Nie ma więc potrzeby uśredniania wartości ujętych w mianowniku.

W świecie bez podatków we wszystkich porównywanych w poprzednim przykładzie firmach uzyskiwalibyśmy identyczny poziom wskaźnika rentowności kapitału całkowitego. W obecnym przykładzie widzimy,

Tab. 4. Dane do analizy dźwigni finansowej w spółkach A i B

Wyszczególnienie	Spółka A	Spółka B
Kapitał własny	10 000	90 000
Kredyt	90 000	10 000
Kapitał całkowity	100 000	100 000
Oprocentowanie kredytu	8,00%	8,00%
Dźwignia finansowa	9,00	0,11
Stopa podatkowa w %	40,00%	40,00%

Tab. 5. Oddziaływanie dźwigni w roku dobrej koniunktury i wysokich zysków

Wyszczególnienie	Spółka A	Spółka B
Zysk brutto plus odsetki (EBIT)	15 000	15 000
Odsetki	7200	800
Podatek	3120	5680
Zysk netto do dyspozycji właścicieli	4680	8520
Rentowność kapitału własnego netto	46,80%	9,47%
Rentowność kapitału całkowitego	11,88%	9,32%
Rentowność kapitału całkowitego skorygowana	9,00%	9,00%

że firma A uzyskała nieco wyższy poziom tego wskaźnika niż firma B (zob. przedostatni wiersz w tabeli 5.), co jest wynikiem oddziaływania osłony podatkowej. Z racji dużego zaangażowania kapitału obcego spółka A zapłaciła wyraźnie niższy podatek aniżeli spółka B, co w końcowym efekcie dało wyższy zwrot z całego zaangażowanego kapitału.

Dopiero zastosowanie wzoru na wskaźnik rentowności kapitału całkowitego skorygowany o efekt osłony podatkowej prowadzi do uzyskania identycznego zwrotu z kapitału całkowitego w obu spółkach (por. ostatni wiersz w tabeli 5.):

Spółka A:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{EBIT} - (\text{podatek} + \text{osłona podatkowa})}{\text{kapitał całkowity}} = \\
 &= \frac{\text{EBIT} - (\text{podatek} + \text{odsetki} \times \text{stopa podatkowa})}{\text{kapitał całkowity}} = \\
 &= \frac{15\,000 - (3120 + 7200 \times 0,40)}{100\,000} = 9,00\%
 \end{aligned}$$

Spółka B:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{EBIT} - (\text{podatek} + \text{osłona podatkowa})}{\text{kapitał całkowity}} = \\
 &= \frac{\text{EBIT} - (\text{podatek} + \text{odsetki} \times \text{stopa podatkowa})}{\text{kapitał całkowity}} = \\
 &= \frac{15\,000 - (5680 + 800 \times 0,40)}{100\,000} = 9,00\%
 \end{aligned}$$

Rentowność kapitału własnego jest oczywiście zdecydowanie wyższa w spółce A. Przyrost rentowności kapitału własnego na skutek oddziaływania dźwigni finansowej wyniósł w tej spółce aż 293,94% (w sensie relacji), podczas gdy w spółce B zaledwie 1,57% (wyniki obliczeń przy zastosowaniu 4 metod podano na końcu przykładu).

Sytuacja obu spółek zmienia się diametralnie w roku słabej koniunktury i niskich zysków. Komplikuja się przy tym same obliczenia, bowiem ostateczny efekt

Tab. 6. Oddziaływanie dźwigni w roku słabej koniunktury i niskich zysków

Wyszczególnienie	Spółka A	Spółka B
Zysk brutto plus odsetki (EBIT)	5000	5000
Odsetki	7200	800
Podatek	0	1680
Zysk netto do dyspozycji właścicieli	-2200	2520
Podatek ujemny	880	0
Rentowność kapitału własnego netto (ROE)	-22,00%	2,80%
Rentowność kapitału całkowitego (ROA)	5,00%	3,32%
Rentowność kapitału całkowitego skorygowana	5,00%	3,00%
Rentowność kapitału własnego netto skorygowana	-13,20%	2,80%
Rentowność kapitału całkowitego z ujemnym podatkiem	5,88%	3,32%
Rentowność kapitału całkowitego z ujemnym podatkiem skorygowana	3,00%	3,00%

dźwigni finansowej zależy od szczegółowych rozwiązań podatkowych obowiązujących w danym kraju w określonym czasie. Jeżeli przedsiębiorstwo przynoszące straty nie osiągnie z tego tytułu żadnych zmniejszeń w przyszłych obciążeniach podatkowych, wówczas należy liczyć rentowność kapitału własnego i kapitału całkowitego według klasycznych formuł (dwa pierwsze wskaźniki rentowności z zestawienia wyżej).

Tab. 7. Obliczenia efektu dźwigni finansowej w spółkach A i B na podstawie klasycznych wskaźników rentowności

Obliczenie oddziaływania dźwigni (I sposób)

Formuła różnicowa	Firma A	Firma B
Dobry rok Różnica	34,92%	0,15%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Różnica	-27,00%	-0,52%
Przyrost % ROE	-540,00%	-15,66%

Obliczenie oddziaływania dźwigni (II sposób)

Formuła ilorazowa	Firma A	Firma B
Dobry rok Relacja	393,94%	101,57%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Relacja	-440,00%	84,34%
Przyrost % ROE	-540,00%	-15,66%

Obliczenie oddziaływania dźwigni (III sposób)

Formuła klasyczna	Firma A	Firma B
Dobry rok Różnica	34,92%	0,15%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Różnica	-27,00%	-0,52%
Przyrost % ROE	-540,00%	-15,66%

Obliczenie oddziaływania dźwigni (IV sposób)

Formuła mnożnikowa	Firma A	Firma B
Dobry rok Relacja	393,94%	101,57%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Relacja	-440,00%	84,34%
Przyrost % ROE	-540,00%	-15,66%

Duże zaangażowanie kapitału obcego przy równocześnie wysokich stratach wzmacnia znacząco negatywny wpływ dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego, zanika bowiem zupełnie łagodzący efekt osłony podatkowej (nie płaci się żadnych podatków, bo nie ma zysku, a nie można skorygować przyszłego zysku o dzisiejszą stratę i zmniejszyć w ten sposób przyszłe obciążenia podatkowe).

Tab. 8. Obliczenia efektu dźwigni finansowej w spółkach A i B na podstawie skorygowanych wskaźników rentowności

Obliczenie oddziaływania dźwigni (I sposób)

Formuła różnicowa	Firma A	Firma B
Dobry rok Różnica	34,92%	0,15%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Różnica	-19,08%	-0,52%
Przyrost % ROE	-324,49%	-15,66%

Obliczenie oddziaływania dźwigni (II sposób)

Formuła ilorazowa	Firma A	Firma B
Dobry rok Relacja	393,94%	101,57%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Relacja	-224,49%	84,34%
Przyrost % ROE	-324,49%	-15,66%

Obliczenie oddziaływania dźwigni (III sposób)

Formuła klasyczna	Firma A	Firma B
Dobry rok Różnica	34,92%	0,15%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Różnica	-19,08%	-0,52%
Przyrost % ROE	-324,49%	-15,66%

Obliczenie oddziaływania dźwigni (IV sposób)

Formuła mnożnikowa	Firma A	Firma B
Dobry rok Relacja	393,94%	101,57%
Przyrost % ROE	293,94%	1,57%
Zły rok Relacja	-224,49%	84,34%
Przyrost % ROE	-324,49%	-15,66%



Stosując klasyczne wzory na obliczanie wskaźników rentowności i podstawiając je do zaprezentowanych wcześniej formuł służących określeniu przyrostu rentowności kapitału własnego na skutek oddziaływania dźwigni finansowej otrzymujemy w każdym przypadku identyczne rezultaty (tab. 7.).

Jeżeli założymy, że przedsiębiorstwo może zmniejszyć w przyszłości podstawę opodatkowania o równowartość wykazanej w danym roku straty, wówczas – po wprowadzeniu odpowiednich korekt w formułach obliczeniowych wskaźnika rentowności kapitału własnego i wskaźnika rentowności kapitału całkowitego – uzyskamy nieco inne wyniki w odniesieniu do spółki A, tj. spółki, która wykazała ujemny wynik finansowy. Niemniej i w tym przypadku wyniki są identyczne, niezależnie od zastosowanej metody określania przyrostu rentowności kapitału własnego wskutek oddziaływania dźwigni finansowej. Ilustruje to tabela 8.

Co oznaczają wspomniane wyżej korekty w formułach obliczeniowych wskaźnika rentowności kapitału własnego i wskaźnika rentowności kapitału całkowitego? W przypadku rentowności kapitału własnego zysk netto korygujemy o ujemny podatek, tzn. o wartość zmniejszenia obciążenia podatkowego w przyszłości i dzielimy uzyskaną wartość przez kapitał własny (por. zestawienie obrazujące oddziaływanie dźwigni w roku słabej koniunktury i niskich zysków, trzeci wiersz od dołu; ujemny podatek wyliczono w piątym wierszu od góry). Analogicznie liczy się skorygowaną rentowność kapitału całkowitego – oprócz odsetek i zysku netto dodaje się jeszcze przyszłą korzyść po-

datkową i dopiero tę sumę dzieli się przez wartość kapitału całkowitego (por. drugi wiersz od dołu w tym samym zestawieniu). Tego rodzaju zabieg urealnienia rzeczywistą efektywność działania firmy w kolejnych okresach. W tym celu niezbędne jest odpowiednie zmniejszenie przyszłych zysków netto o korzyść podatkową z okresów wcześniejszych. Z punktu widzenia logiki oceny jest to w pełni zrozumiałe i uzasadnione, bowiem proporcjonalnie duża redukcja podatku w danym roku z tytułu strat z okresów wcześniejszych sztucznie poprawia obraz działania firmy w danym roku sprawozdawczym.

Z obliczeń wynika, iż po zastosowaniu skorygowanych wzorów na obliczanie wskaźników rentowności wszystkie metody – niezależnie od sytuacji firmy – prowadzą do uzyskania identycznych rezultatów. Generalna konkluzja jest jednak niezmienna: dźwignia finansowa może być źródłem bardzo znaczącego przyrostu rentowności kapitału własnego, ale niesie też w sobie ryzyko popadnięcia w poważne trudności finansowe, nie wyłączając bankructwa. Warto o tym zawsze pamiętać rozważając zwiększenie zaangażowania kapitału obcego w swojej firmie.

Dariusz Zarzecki

¹⁾ Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. L. BEDNARSKIEGO i T. WAŚNIEWSKIEGO, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 521–525.

Autor – dr hab., profesor Uniwersytetu Szczecińskiego, Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw.

Danuta Misińska

Podstawy rachunkowości

Wydanie piąte zmienione

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa–Wrocław 2002

Prof. zw. dr hab. Danuta Misińska jest kierowniczką Katedry Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Przez 22 lata pracy w Instytucie Ekonomii Politycznej kierowała pracami badawczymi w ramach tematów węzłowych i programów badawczo-rozwojowych w zakresie funkcjonowania instrumentów centralnego kierowania przedsiębiorstwami państwowymi. W dziedzinie rachunkowości prowadziła badania w ramach programu badawczego pt. „Rachunkowość 2000”, opu-

blikowała artykuły: o wpływie inflacji na odnowę majątku trwałego, o makro- i mikroekonomicznych potrzebach informacyjnych, o koncepcjach zachowania kapitału, o jakościowych standardach rachunkowości. Opracowania monograficzne Autorki dotyczą rachunkowości bankowej a także harmonizacji rachunkowości.

Niniejsze wydanie książki zostało zaktualizowane i dostosowane do znowelizowanej w listopadzie 2000 r. i obowiązującej od 1.01.2002 r. Ustawy o rachunkowości.

Niniejszy tekst jest relacją z seminarium zorganizowanego przez Central Banking Publications Ltd. dla szesnastu dyrektorów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi banków centralnych państw Europy (Belgia, Włochy, Węgry, Islandia, Malta, Turcja), Afryki (Uganda, Lesotho, Kenia), Azji (Tajlandia, Sri Lanka), obszaru Wielkich Antyli (Jamajka, Wyspy Bahama), Małych Antyli (Barbados, Wyspy Dziewicze) oraz Bermudów*).

Celem seminarium było zidentyfikowanie głównych problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w bankach centralnych oraz wskazanie na narzędzia i procedury, które mogłyby złagodzić bądź rozwiązać te problemy. Seminarium zorganizowane było w ten sposób, że po referatach wprowadzających zaproszonych na seminarium gości, uczestnicy (dyrektorzy do spraw pracowniczych) komentowali je i prezentowali doświadczenia swoich własnych organizacji w przedmiotowych kwestiach.

Wśród zaproszonych referentów znaleźli się m.in. dyrektorzy do spraw pracowniczych: Bank of Finland (Aura Laento) i European Central Bank (Berend van Baak), dyrektor do spraw zasobów ludzkich Deutsche Bundesbank (Thomas Gierenstein), dyrektor do spraw pracowniczych i organizacyjnych Danmarks Nationalbank (Flemming Farup), dyrektor Financial Stability Institute afiliowanego przy Bank of International Settlements (Elizabeth H. Roberts), dwóch praktyków – dyrektorów (Kelvin Cheate, Broadmoor Hospital oraz Anthony Impey z Central Financial Services Ltd.) oraz trzech akademików reprezentujących: University College London (Paul Griseri, Richard Pettinger) i Uniwersytet Jagielloński (Jacek Klich).

Referat wprowadzający P. Griseri („Strategic and Organisational Perspectives on Corporate Governance”) wskazał na podstawowe czynniki, które kształtują odpowiedzialność organizacji i jej kodeks etyczny w odniesieniu do banków centralnych. W opinii referenta to zasady odpowiedzialnego i etycznego zarządzania bankiem centralnym mogą umożliwić wychodzenie naprzeciw takim wyzwaniom, przed którymi stoją banki centralne, jak: podatność na wpływy i naciski polityczne oraz te pochodzące z kręgów kryminalnych, wysoka dynamika i zmienność rynków (w tym głównie finansowych), dokonujące się procesy harmonizacji oraz tworzenie silnych ugrupowań gospodarczych (triada: Ameryka Północna, Europa, Azja). W swoim wystąpieniu zarysował również podstawowe kroki do zbudowania modelu etycznego zarządzania bankiem.

W dyskusji, która rozwinęła się po zakończeniu prezentacji, wskazywano na obecność (w każdym systemie) zjawiska nacisków politycznych na banki centralne. Różna jest skala i intensywność tego zjawiska, ale nikt z uczestników nie negował jego istnienia. Z wypowiedzi uczestników można było wnosić, że idea wypracowywania kodeksu etycznego dla działalności banku centralnego, choć postrzegana jako słuszna i godna zastosowania, w żadnym z reprezentowanych na seminarium banków nie została, jak do tej pory, zmaterializowana.

A. Laento reprezentująca Bank of Finland w swoim wystąpieniu („Mandate and Overall Objectives of

Central Banks and Agencies”) skoncentrowała się na definiowaniu podstawowych celów strategicznych banków centralnych, przyjmowanych priorytetów i zadań. Cele te i zadania były następnie przedstawiane w perspektywie ograniczeń, terminów i limitów płynących tak z otoczenia, jak i wynikających z bieżącej działalności samego banku. Referentka, odwołując się do przykładu Bank of Finland, wskazywała na korzyści płynące z posiadania sformalizowanej, tj. zapisanej w odpowiednich dokumentach i przyjętej strategii w zakresie zasobów ludzkich.

Elementy tej strategii: wskaźniki oceny pracy, system wynagradzania pracowników (z wyodrębnieniem płac i bodźców pozafinansowych, takich jak świadczenia zdrowotne, kluby sportowe, ośrodki wypoczynkowe), inwestowanie w pracowników w formie systemu szkoleń i podwyższania kwalifikacji przedstawiane przez A. Laento wywołały żywą dyskusję. Pokazała ona, że tylko w nielicznych przypadkach banki centralne posiadały wyraźnie zarysowaną strategię w odniesieniu do zasobów ludzkich oraz sformalizowany system oceny pracowników.

Do kwestii strategii nawiązał w swoim wystąpieniu B. van Baak, ale skoncentrował się jedynie na systemach wynagradzania („Pay and Reward Policies”). Punktem wyjścia do formułowania szczegółowych ocen dotyczących różnych zagadnień z systemu wynagrodzenia było stwierdzenie o silnej konkurencji, jaką dla banku centralnego stanowią banki komercyjne i proponowane przez nie gaże dla menedżerów i specjalistów. Konkurencja ta sprawia, że banki centralne zmuszone są do tworzenia takich systemów wynagrodzenia, które nawiązują bardzo mocno do systemów wynagradzania w bankach komercyjnych – tak co do podstawowych zasad (wiążania wyników pracy z wysokością płac), jak i bardziej szczegółowych rozwiązań (mierników ocen pracowników, wysokości wynagrodzeń i systemu benefitów – korzyści pozapłacowych). Referent przedstawił następnie cele i oczekiwane rezultaty polityki płac, wynagradzania oraz stabilizowania zatrudnienia realizowanych w Europejskim Banku Centralnym. Szczegółowo omówione zostały m.in. kwestie przedmiotu ocen pracowników (co jest nagradzane) oraz mechanizmów wynagradzania (jak pracownicy są wynagradzani) z uwzględnieniem mechanizmów pozapłacowych (bonusy w różnych formach, w tym dodatkowe dni wolne od pracy, organizowanie wypoczynku itp.).

W dyskusji po prezentacji podnoszono i rozwijano wątek indywidualizowania i różnicowania systemu ocen pracowników. Uczestnicy w większości przyjmowali pogląd, że różnicowanie systemu ocen jest zabiegiem niezbędnym, szczególnie w odniesieniu do pewnych kategorii zatrudnionych, takich jak wąsko wyspecjalizowani eksperci od narzędzi rynku finansowego czy specjaliści od technik komputerowych. Panowała też powszechna zgoda co do tego, iż ciągle jeszcze czynnikiem przewagi konkurencyjnej banku centralnego nad bankami komercyjnymi w zakresie pozyskiwania i utrzymywania pracowników jest gwarancja (bezpieczeństwo) zatrudnienia rozumiana jako mniejsze ryzyko utraty miejsca pracy. Warto jednak przy tej okazji odnotować, że w coraz większym zakresie procesy restrukturyzacji i ograniczania zatrud-

nienia (*downsizingu*) dotyczą również banków centralnych. Zjawiska te nie są przy tym udziałem tylko banków centralnych państw Unii Europejskiej (co w kontekście Europejskiej Unii Monetarnej i istnienia Europejskiego Banku Centralnego wydaje się być zrozumiałe), ale również banków azjatyckich i amerykańskich.

Procesy przeprowadzania zmian organizacyjnych i restrukturyzacji były kontynuowane w kolejnym wystąpieniu. T. Gierenstein („Coping With Change Within the European Monetary Union”) skoncentrował się na analizie zmian, jakim podlegał Deutsche Bundesbank uczestnicząc (czynnie i biernie) w tworzeniu nowego systemu. Uczestnicy seminarium mieli zatem okazję poznać wyzwania, jakie przed kierownictwem i pracownikami Deutsche Bundesbank postawiła nowa polityka monetarna. Mieliśmy tu do czynienia z podręcznikowym bez mała przypadkiem, kiedy to wpływała, posiadająca bogate tradycje i bardzo wysoki prestiż organizacja wskutek zmian systemowych jest dotkliwie degradowana. Na domiar złego, nowo powołany Europejski Bank Centralny, który w części dosłownie, a w znacznej mierze w przenośni zanektował pozycję i znaczenie Deutsche Bundesbank usytuowany został w tym samym mieście (Frankfurt nad Menem), w tej samej dzielnicy. Wszystko to stanowiło wielkie wyzwanie – tak dla najwyższego kierownictwa Deutsche Bundesbank, jak i dla zatrudnionych tam pracowników. W efekcie wystąpiły znane i szeroko w literaturze opisane zjawiska: odpływu najlepszych specjalistów do EBC, kryzysu identyfikacji pozostałych w Deutsche Bundesbank pracowników z organizacją, spadku motywacji i morale. Deutsche Bundesbank zainicjował dopiero strategię odbudowywania swojej pozycji i zmiany tożsamości przez redefinicję swojej misji i mandatu oraz zmiany systemu zarządzania zasobami ludzkimi. To rzadki przypadek, kiedy bank centralny, postrzegany do tej pory jako jedna z najbardziej stabilnych instytucji na rynku finansowym, traci swoją uprzywilejowaną pozycję i musi podjąć konkurencję o zasoby ludzkie z geograficznie bliskim konkurentem.

Do kwestii zmian w polityce zarządzania zasobami ludzkimi w banku centralnym małego państwa, na dodatek nie wchodzącego do strefy euro nawiązywało wystąpienie F. Farupa („Challenges for Human Resources Management in Recruitment, Career Policy and Leadership”) z Danmarks Nationalbank. Referent w swoim wystąpieniu do zilustrowania dobrego systemu ocen pracowników (tj. m.in. takiego, który umożliwia ocenę wszystkich pracowników) posłużył się wykorzystywanym w praktyce Danmarks Nationalbank narzędziem, jakim jest ocena menedżerów średniego szczebla przez podległych im pracowników. Wprowadzenie takiego rozwiązania służyć ma usprawnieniu procesu wyłaniania i promowania liderów w tej organizacji. W założeniach polityki kadrowej Danmarks Nationalbank znajdujemy bowiem zapisy mówiące o szczególnej roli liderów w organizacji. To oni są w doktrynie duńskiego banku centralnego najważniejszym elementem dynamizującym organizację i gwarantującym osiągnięcie wysokiej efektywności. Mocne przywództwo na szczycie organizacji ma być oparte i dodatkowo wzmacniane przez liderów na szczeblach pośrednich.

To wystąpienie sprowokowało żywą dyskusję. Podawano w niej w wątpliwość możliwość skutecznej implementacji modelu zarządzania opartego na przywództwie w banku centralnym, który zazwyczaj jest organizacją większą niż bank centralny Danii i w którym – w ocenie większości dyskutantów – relacje oparte są przeważnie na więziach służbowych i podległości administracyjnej, co z definicji nie tworzy pola do praktykowania zasad nowoczesnego przywództwa. Doświadczenia duńskie oceniono jako interesujące, z zainteresowaniem komentowano pytania do kwestionariusza oceniającego menedżerów średniego szczebla, ale uznano, że zasady takie mają nikłe szanse na transponowanie ich do innych banków i systemów.

Wystąpienie E.H. Roberts („Options for Keeping Supervisory Staff Informed and Motivated”) wieńczyło serię wystąpień menedżerów z banków centralnych. Referentka nie reprezentowała co prawda banku centralnego, ale jego afiliację, a temat wystąpienia bardzo ściśle nawiązywał do poruszanych wcześniej zagadnień. E.H. Roberts zwróciła uwagę na konieczność permanentnego szkolenia i przeszkalanania specjalistów zatrudnianych przez banki centralne. Ponieważ rynki finansowe stają się coraz bardziej zdwersyfikowane i złożone, dlatego banki centralne nie mogą ani na moment odejść od ciągłego pozyskiwania nowych specjalistów oraz szkolenia swoich pracowników w zakresie nadzoru bankowego. Wskazała przy końcu swojego wystąpienia na możliwość uzyskania pomocy w szkoleniu specjalistów od nadzoru bankowego w Bank for International Settlements.

Po serii wystąpień praktyków z banków centralnych nastąpiła prezentacja dyrektorów reprezentujących organizacje inne niż banki centralne: K. Cheatele’a („Strategic Human Resource Planning: Managing Change in an English High Secure Hospital”) oraz A. Impeya („Human Resource Management and Financial Advantage”). Tematy podjęte przez tych mówców dotyczyły odpowiednio: rozwijania potencjału grup i pojedynczych pracowników po to, by skutecznie wprowadzać zmiany w organizacji oraz znaczenia właściwych bodźców finansowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pierwszy z referentów odwołując się do swoich doświadczeń wskazywał, jak przez umiejętnie kompletowany i motywowany zespół współpracowników można zmieniać działanie i *image* organizacji. Szpital Broadmoor przez dziesięciolecia był synonimem opresywnej, cieszącej się złą sławą jednostki pełniącej zadania więzienia, do którego trafiali przestępcy z zaburzeniami psychicznymi. Osoby tam umieszczone otrzymywały tylko podstawowe świadczenia medyczne, a warunki pobytu i leczenia pozostawiały wiele do życzenia. Na początku lat dziewięćdziesiątych nowa dyrekcja podjęła wyzwanie całkowitej zmiany stylu działania organizacji, jednak przy zachowaniu jej dotychczasowego mandatu: szpitala psychiatrycznego o zaostrzonym rygorze. Umiejętny dobór pracowników, rozwijany i pielęgnowany duch pracy zespołowej oraz inwestowanie w pracowników i zespoły doprowadziły do nadzwyczajnych rezultatów. W efekcie poprawiła się nie tylko infrastruktura, ale zmienił się całkowicie styl działania szpitala, a z biegiem czasu jego postrzeganie przez mass media i społeczność lokalną.

A. Impey pokazywał na przykładzie założonej przez siebie firmy, Central Financial Services Ltd. prostą prawdę, że o sukcesie firmy decydują w pierwszym rzędzie zatrudnieni w niej ludzie. Podkreślał, że wygłaszanym powszechnie przez szefów firm deklaracjom o strategicznym znaczeniu zasobów ludzkich w organizacji powinny towarzyszyć konkretne działania zmierzające do finansowego uznania dla tego najmniejszego z zasobów. Wcześniej jednak trzeba niezwykle starannie selekcjonować kandydatów na pracowników.

Uwagi i komentarze wygłaszane po tych wystąpieniach wskazywały na to, iż dyrektorzy do spraw personalnych banków centralnych w całej rozciągłości podzielają poglądy referentów co do znaczenia zasobów ludzkich w organizacji. Nie trzeba więc było przekonywać przekonanych.

W czasie seminarium mogli się wypowiedzieć również teoretycy i skonfrontować swoje propozycje z opiniami praktyków. R. Pettinger w swoim pierwszym wystąpieniu („Individual and Collective Development”) skoncentrował się na potrzebie wypracowania w bankach centralnych takiej kultury organizacji, która sprzyjałaby rozwijaniu indywidualnych predyspozycji i zdolności i opierałaby się na zdefiniowanych wartościach, pożądanych postawach, umiejętnościach i wiedzy eksperckiej. Takie zabiegi muszą być traktowane jako inwestycja, a banki centralne muszą rozważyć, w jakim zakresie wynagradzać będą zdolności i przywiązywać pracowników do organizacji. Drugie wystąpienie („Industrial Relations and Practical Staff Management”) stawiało w centrum uwagi rolę menedżerów w tworzeniu warunków do zbiorowego rozwiązywania problemów w funkcjonowaniu organizacji. W ostatnim wystąpieniu („Developing Performance Measures in Central Banks and Agencies”) R. Pettinger podkreślał potrzebę integrowania, łączenia w jeden koherentny system, kryteriów ocen postępów pracowników – tak w odniesieniu do działań operacyjnych, jak i strategicznych. Kryteria ocen osiągnięć pracowników winny być powiązane z polityką firmy i jej kulturą organizacyjną.

J. Klich („Corporate Culture, Standards, Attitudes and Values”) podniósł z kolei problem konieczności wykorzystywania przyjętych w organizacji wartości, takich jak np. zasada równego traktowania i równych szans oraz szacunku na wszystkich etapach procesu kadrowego poczynając od rekrutacji, przez selekcję, procesy szkolenia i inwestowania w pracownika, rozwijania jego umiejętności, nagradzania, a skończywszy na rozwiązywaniu umowy o pracę (zwalnianiu). W drugim wystąpieniu („Strategic Perspective on Reporting Relationships and Performance Targets”) w nawiązaniu do wcześniejszych wątków dyskusji o zaletach i możliwościach wprowadzania zasady efektywnego przywództwa w zarządzaniu kadrami w bankach centralnych, wyeksponował zagadnienia jakości przywództwa oraz procedur efektywnego wyznaczania priorytetów, a na ich podstawie kierunków działania.

Wymiana poglądów po tych teoretycznych prezentacjach pokazała, że dyrektorzy przyjmują bez obiekcji przedstawiane propozycje czy sugestie. W większości przypadków sugerowane przez referentów proce-

dury czy sposoby postępowania nie stanowiły dla słuchaczy rzeczy jakościowo nowych, ale w ocenie uczestników miały tę zaletę, że prezentowały zagadnienia w sposób całościowy i dobrze ustrukturyzowany, co z kolei pozwoliło słuchaczom spojrzeć na omawiane zagadnienia z nieco odmiennej perspektywy. Jak zwykle w takich przypadkach, kiedy audytorium reprezentuje szerokie spektrum organizacji, wartością samą w sobie było zjawisko wzajemnego uczenia się dzięki wymianie doświadczeń poszczególnych banków centralnych w przedmiotowych kwestiach.

W podsumowaniu można wskazać na kilka zagadnień, z których część była już wyżej sygnalizowana, a część zawierała się w wypowiedziach uczestników seminarium nie powołanych do tej pory:

■ Banki centralne reprezentowane na seminarium, tworzące geograficznie bardzo zróżnicowaną grupę, wykazywały wiele podobieństw, jeżeli chodzi o zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania. Próby wywierania nacisków politycznych na banki centralne są trwałym elementem otoczenia, w którym działają.

■ Banki centralne, a w szczególności banki centralne państw Unii Europejskiej, w coraz większym zakresie wyeksponowane są na działanie czynników zakłócających płynących z otoczenia, które mogą poważnie zachwiać ich pozycją w systemie. Utrata części kompetencji na rzecz Europejskiego Banku Centralnego i poważne nadwężenie prestiżu zmuszają do redefiniowania misji i mandatu banku centralnego działającego w nowych warunkach systemowych.

■ W interesującym nas aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi banki centralne w coraz większym zakresie zaczynają podlegać działaniu konkurencji ze strony banków prywatnych i innych instytucji rynku kapitałowego. Konsekwencją tego jest duży i rosnący wskaźnik fluktuacji kadr w bankach centralnych.

■ Status banku centralnego i jego pozycja w systemie w znakomitej większości przypadków przesądza o braku istotnych barier finansowych w działaniu systemów motywowania pracowników. Nie jest to jednak warunek wystarczający dla stabilizacji wysoko kwalifikowanych kadr.

■ Wyzwaniem dla banków centralnych jest dokonanie istotnych przewartościowań i zmian w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Ograniczone możliwości indywidualnego rozwoju, brak atrakcyjnych indywidualnych ścieżek kariery oraz nadmierna hierarchizacja i brak ducha pracy zespołowej to najczęściej wymieniane i najpilniejsze zadania do wykonania.

■ Chociaż świadomość istniejących i potencjalnych zagrożeń z jednej, a konieczność podjęcia działań sanujących lub wyprzedzających z drugiej strony była wśród uczestników seminarium powszechna, to poziom zaangażowania prac oraz stopień formalizowania i utrwalania nowych rozwiązań należy uznać za niewystarczający.

dr Jacek Klich
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

* Central Banking Annual Training Course/Seminar 2002. „Human Resources Planning and Performance Management”, Christ’s College, Cambridge University, 1st–5th September 2002.

Śląskie Dni Organizacji na trwale wpisały się w historię Oddziału TNOiK w Katowicach.

Centralną imprezą tegorocznych XXIV Śląskich Dni Organizacji była Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Nowoczesność przemysłu i usług 2002”, zorganizowana w dniach 24–25 października 2002 r. pod patronatem Wiceprezesa Rady Ministrów – Ministra Infrastruktury Marka Pola. Współorganizatorami konferencji była Akademia Ekonomiczna w Katowicach oraz Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

W konferencji uczestniczyli przedstawiciele głównych ośrodków naukowych w Polsce oraz goście z zagranicznych wyższych uczelni, z którymi Oddział TNOiK w Katowicach współpracuje z powodzeniem od wielu lat.

Na podkreślenie zasługuje tradycyjnie liczny i aktywny udział praktyków reprezentujących podstawowe sektory gospodarcze Śląska, a także przedstawiciele organizacji samorządowych.

Na konferencję zgłoszono 62 referaty związane bezpośrednio z jej tematem, a zgromadziła ona 96 uczestników.

Temat przewodni tegorocznej konferencji bardzo dobrze wpisał się w zmiany strukturalne, zachodzące aktualnie w przemyśle i usługach, szczególnie w śląskim regionie przemysłowym.

Komitet Naukowo-Programowy Konferencji wydzielił trzy grupy referatów na podstawie dwóch poniżej podanych kryteriów:

- problematyka podjęta w referacie, a nawiązująca do przewodniego tematu,
- przedmiot badań dominujący w zgłoszonym referacie.

Wyróżnione grupy tematyczne to:

- restrukturyzacja przemysłu i usług – strategie, metody, efekty (zakwalifikowano 14 referatów),
- nowoczesne narzędzia i metody zarządzania (zakwalifikowano 33 referaty),
- innowacyjność i przedsiębiorczość MSP a rozwój regionów (zakwalifikowano 15 referatów).

Wymienione grupy tematyczne stanowiły podstawę do wydzielenia sesji, w których prowadzone były obrady.

Pierwsza grupa tematyczna zawierała pogłębione studia i badania dotyczące następujących zagadnień:

- podstaw teoretycznych restrukturyzacji przedsiębiorstw, organizacji przemysłowych,
- problemów restrukturyzacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, formułowania strategii restrukturyzacji,
- rodzajów restrukturyzacji, obszarów zmian w organizacji,
- doświadczeń wynikających z przeprowadzonych restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw, branż oraz przemysłów.

Druga grupa zawierała referaty, które można zaliczyć do współczesnych metod i technik zarządzania. Autorzy referatów pod terminem „metody zarządzania” rozumieją metody, którymi posługuje się kierownik przy wykonywaniu funkcji kierowniczych.

Zbiór przygotowanych referatów potwierdza fakt, iż nauka i praktyka wypracowały wiele metod zarządzania.

Główna część referatów dotyczyła opisów i analizy rozwiązań konkretnych problemów z praktyki kierowniczej.

W tej grupie referatów przedstawiono wdrożone do praktyki metody informatyczne wykorzystujące zaawansowane technologie informatyczne. Metody te należą do grupy metod wspomagających procesy zarządzania w organizacji.

Trzecia grupa referatów wykazała, że dominujące zagadnienia bezpośrednio związane z innowacjami, przedsiębiorczością i rozwojem regionów to:

- formułowanie i wybór strategii,
- wybór modelu działania,
- zastosowanie specyficznych metod i technik zarządzania do wdrożenia sformułowanych strategii.

Autorzy referatów zwrócili także uwagę na rozwiązania zagadnień dotyczących:

- budowania i motywowania organizacji zdolnych do ciągłej innowacji,
- udziału i roli naczelnego kierownictwa organizacji w formułowaniu i wdrażaniu innowacyjnych strategii,
- budowania organizacji zdolnej do strategicznej innowacji na poziomach:
 - ✓ modelu działania,
 - ✓ strategii,
 - ✓ produktu i usługi,
 - ✓ innych aspektów funkcjonowania organizacji.

Autorzy wielokrotnie podkreślali, że strategiczne innowacje dotyczą nie tylko małych i średnich przedsiębiorstw, ale wszystkich organizacji.

Zgłoszone i wygłoszone referaty oraz przebieg obrad pozwalają na dokonanie próby oceny konferencji:

■ Referaty dotyczyły ważnych obszarów nauk o zarządzaniu, które są istotne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw, przemysłów i regionów, a mianowicie:

- restrukturyzacji jako procesu zarządzania zmianą,
- odnawianiu przedsiębiorstw,
- innowacyjności i przedsiębiorczości,
- nowoczesnych metod zarządzania.

■ Materiały konferencyjne pozwalają zapoznać się z szerokim zestawem zweryfikowanych rozwiązań organizacyjnych odnoszących się do konkretnych problemów kierowniczych. Ponadto pozwalają:

- wybrać takie, które można wykorzystać w praktyce przemysłowej,
- wdrożyć do praktyki, unikając komplikacji w trakcie procesu opracowywania i wdrażania.

■ Tematyka konferencji bardzo silnie jest umocowana w polskich realiach gospodarczych. Obrady dostarczyły wiedzy na temat, czym jest polskie przedsiębiorstwo, jak nim zarządzać, jak je odnawiać.

■ W referatach uwzględniono także specyfikę regionów, przemysłów. Wart podkreślenia jest szczególnie aspekt regionalny, uwzględniany w referatach.

■ Znaczna część referatów została przedstawiona w formie studiów przypadku, dotyczących polskiej rzeczywistości gospodarczej, jak również doświadczeń zagranicznych. Taki sposób przedstawienia problemów pozwala na uporządkowanie i uzupełnienie wiedzy oraz śledzenie jej rozwoju.

Jak podkreślali wszyscy uczestnicy, konferencja spełniła swój cel, tj. wymianę doświadczeń, zaprezentowanie osiągnięć, zasygnalizowanie nowości w naukach organizacji i zarządzania.

Na podkreślenie zasługuje dobra organizacja i sprawne przeprowadzenie konferencji przez Katowicki Oddział TNOiK. W ramach konferencji wydano w formie książkowej zbiór artykułów pt. *Nowoczesność przemysłu i usług – 2002* pod redakcją prof. dr. hab. Jana Pyki.

*prof. zw. dr hab. inż. Józef Bendkowski
dr inż. Krzysztof Pałucha*

Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

Ten rok rozpoczął się dla Katedry Przedsiębiorczości AE w Katowicach kierowanej przez prof. dra hab. Mariusza Bratnickiego zaszczytną niespodzianką – referat przygotowany na coroczną konferencję amerykańskiego Strategic Management Society został przyjęty. To był dopiero początek. W kolejnych miesiącach zaakceptowano referaty na konferencję British Academy of Management, minikonferencję Strategic Management Society and Strategy Academy i konferencję Center for Corporate Governance w The Birmingham Business School. W listopadzie, w Barcelonie, odbyła się konferencja RENT XVI, gdzie przyjęto kolejne trzy teksty na dzień referatów doktoranckich.

Dla Katedry Przedsiębiorczości jest to prawdziwie międzynarodowy rok. Realizowana konsekwentnie przez prof. M. Bratnickiego strategia rozwoju naukowego według światowych standardów zaczęła przynosić efekty. Starannie przygotowane anglojęzyczne referaty zyskały uznanie jednych z ważniejszych organizacji zrzeszających naukowców w dziedzinie zarządzania.

Amerykańskie Towarzystwo Zarządzania Strategicznego (Strategic Management Society, SMS) corocznie organizuje dużą konferencję, która gromadzi osoby według tzw. klucza ABC (*academics, business people and consultants*), czyli zaprasza do udziału zarówno naukowców, praktyków zarządzania, jak i konsultantów. W tym roku już po raz dwudziesty drugi została zorganizowana taka konferencja, pod nazwą: „Burzenie starych barier i wznoszenie nowych” („Old Barriers Crumbling, New Barriers Rising”). Konferencja odbyła się w dniach 22–25 września 2002 r. w Paryżu. Zgłoszono na nią około dwa tysiące referatów, z czego przyjęto i dopuszczono do prezentacji trzysta osiemdziesiąt cztery. Akceptacje uzyskiwały anonimowe referaty oceniane przez trzech niezależnych recenzentów.

Na tej jednej z najważniejszych światowych konferencji dotyczących zarządzania polską naukę reprezentowali: M. Bratnicki, W. Dyduch i M. Kulikowska z referatem pt. „Strategic Paradoxes Management as Context for Developing Entrepreneurial Behaviors: The Case of Polish Companies in Contemporary Business”. W referacie zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na próbie 117 organizacji z Górnego Śląska, pokazujących zależności pomiędzy tworzeniem właściwego kontekstu strategicznego, tj. efektywnego zarządzania paradoksami strategicznymi a natężeniem zachowań przedsiębiorczych obecnych w organizacjach.

Każdy dzień konferencji rozpoczynał się sesją plenarną, podczas której swoje wystąpienia mieli zaproszeni ze Stanów Zjednoczonych profesorowie, przedstawiciele INSEAD oraz Business Consulting Group. Następnie czterystu uczestników z sesji plenarnej rozchodziło się na wybrane przez siebie sesje referatowe. Tych prowadzonych równolegle sesji było dwanaście każdego dnia, tak więc na pojedynczym tematycznym spotkaniu zjawiało się od 10 do 40 uczestników. Każda sesja referatowa obejmowała cztery wystąpienia i zorganizowana była bardzo restrykcyjnie – prezen-

tujący mieli 12 minut na przedstawienie swojego referatu według następującego schematu:

- Wyniki dotychczasowych studiów literaturowych na dany temat, ich ważność i przesłanki.
- Metody badawcze.
- Wyniki badań w postaci wniosków (nie pokazuje się liczb, tabel etc.).
- Waga wyników badań i ich znaczenie dla zarządzania strategicznego, zaproszenie do dyskusji.

Po prezentacji czterech referatów (niecała godzina) przychodził czas na pytania oraz dyskusję. Ta część miała za każdym razem prawdziwie naukowy charakter – osoby spośród publiczności dzieliły się swoimi doświadczeniami nabytymi w prowadzeniu podobnych badań, sugerowały literaturę, z którą jeszcze należałoby się zapoznać, prowokowały do poddania ogólnej dyskusji nierozstrzygniętych kwestii itp. Nigdy dyskusja nie przerodziła się w destruktywną krytykę czy próbę pomniejszenia wartości prezentowanego referatu. Nawet gdy referat odbiegał nieco poziomem w dół od „średniej konferencyjnej”, prowadzący sesję uciekał się do łagodnych, konstruktywnych sugestii.

Referaty prezentowane były na następujących sesjach tematycznych: „Rzeczywistość i przesłanki spowolnienia wzrostu gospodarczego”, „Sukces organizacji i konkurencyjność”, „Stan dekonstrukcji”, „Udane strategie przy braku możliwości wzrostu”, „Nowy przedsiębiorca, kapitał typu *venture* a strategia”, „Strategie biznesu”, „Strategie przedsiębiorstw”, „Struktura przemysłu”, „Struktura organizacji, przywództwo i zmiana”, „Myślenie strategiczne”, „Strategie globalne” oraz „Wiedza i organizacyjne uczenie się”. Tematyka była dosyć szeroka, a każda sesja obfitowała w ciekawe teksty, czasem trudno było wybrać spośród dwunastu ten referat, na którego prezentację warto było iść. Jedną z najciekawszych okazała się prezentacja prof. R. Duane Irelanda (autora współczesnych książek o przedsiębiorczości i zarządzaniu strategicznym) dotycząca związku pomiędzy szansami przedsiębiorczymi traktowanymi z finansowego punktu widzenia a intuicją przedsiębiorców.

Oprócz sesji referatowych podczas konferencji odbywały się tzw. sesje plakatowe. Uczestnicy, których referaty nie zostały dopuszczone do wystąpienia ze względu na niskie powiązanie z tematyką konferencji, mogli swój tekst przedstawić w postaci plakatu w głównym holu i w ten sposób przyciągnąć zainteresowanych oraz dyskutować z nimi.

Organizatorzy konferencji przewidzieli nagrodę za najlepszy referat. Wybrano dziesięciu finalistów, znanych już w momencie rozpoczęcia konferencji. Jakość prezentacji referatu ostatecznie miała przechylić szalę na korzyść bądź niekorzyść finalistów. Najlepszym referatem XXII konferencji SMS został okrzyknięty tekst M. Hansena, L.T. Perry’ego, C.S. Reese’a i G. Fellinghama z Brigham Young University pt. „A Bayesian Application of the Resource-based View: Closing the Gap between Theory and Practice”.

W dniach 9–11 listopada 2002 roku w Londynie odbyła się organizowana corocznie konferencja naukowa **Brytyjskiej Akademii Zarządzania (BAM)** pod hasłem „Fast – Tracking Performance Through Partnership”, zorganizowana przez Middlesex University Business School London. BAM została założona w 1986

roku, aby wspierać rozwój oraz rozpowszechnić wyniki badań i wiedzę z dziedziny zarządzania w praktyce. To połączenie po dzień dzisiejszy stanowi o podstawowych wartościach prezentowanych przez BAM i ich wpływie na proces badań. Tematyka tegorocznej konferencji koncentrowała się wokół polepszenia efektywności związków pomiędzy politykami, praktykami zarządzania a ośrodkami akademickim. W konferencji uczestniczyło ponad 600 delegatów. Nadesłano ponad 500 referatów z 45 krajów w kategoriach: *best paper*, *working paper* i *doctoral paper*, z tego w pierwszej kategorii przyjęto 40%, w drugiej 46% i 14% w ostatniej kategorii. Wszystkie nadesłane referaty podlegały jednej bądź dwóm „ślepych” recenzjom. W konferencji uczestniczyli przedstawiciele czołowych ośrodków akademickich z Wielkiej Brytanii i innych krajów świata. Swoje referaty w czasie sesji plenarnych prezentowali między innymi: prof. Jay B Barney „Theory Development: Paradox and Conclusion”, The Ohio State University; prof. Michael Hitt „Developing and Managing Strategic Alliances to Create Value”, Arizona State University; prof. R. Duane Ireland „Corporate Entrepreneurship Strategy as a Path to the Creation of Value”, Robin School of Business, University of Richmond; prof. Jean Bartunek „The Importance of Academic – Practitioner Partnership”, Boston College; prof. Anne Sigismund Huff „Connecting Management Research Policy Needs and Business Interests”, Advanced Institute for Management; Steven Marshal „The UK’s Railway – PPP from Hell?” CEO of Railtrack; Chris Mellor „Leadership Observation From the Front!”, CEO of Anglian Water Plc.; Rt. Hon. John Redwood „Private Money for Public Services”, Middlesex University. Konferencja składała się z 24 ścieżek tematycznych, a ponadto przeprowadzono: 7 warsztatów, 3 sympozja, 3 panele dyskusyjne i 4 sesje plenarne. Każda sesja miała dokładnie określony czas trwania, przy czym każdy uczestnik mógł zaprezentować tylko 4 folie w ciągu 15 minut, podobnie jak na konferencji w Paryżu. W czasie jednej sesji prezentowano nie więcej niż 4–5 referatów.

Duże, coroczne **konferencje Strategic Management Society** skupiają mnóstwo osób. W tak szerokim gronie czasem trudno znaleźć pokrewne dusze i wymieniać doświadczenia. Biorąc to pod uwagę, SMS dąży w kierunku zmiany formuły konferencji i skupienia naukowców wokół tzw. grup interesów. Na dzień dzisiejszy utworzonych zostało osiem grup interesów, które działają w następujących obszarach tematycznych: przewaga konkurencyjna, synergia, aliance i nadzór, globalizacja, myślenie strategiczne, kształtowanie strategii oraz zarządzanie wiedzą. Grupa interesu „myślenie strategiczne” zorganizowała w sierpniu br. w Rotterdamie minikonferencję pt. „Pluralizm, perspektywy i paradoksy w strategii” („Plurality, Perspectives and Paradoxes in Strategy”). Tematyka konferencji odpowiadała badaniom prowadzonym w Katedrze Przedsiębiorczości, tak więc spróbowaliśmy swych sił pisząc angielski referat przedstawiający wpływ właściwego zarządzania paradoksami strategicznymi na efektywność organizacji mierzoną za pomocą różnych wskaźników (M. Bratnicki, W. Dyduch, R. Kozłowski, M. Kulikowska: „Strategic Contradictions: An Integrative Framework, Empirical Test and

Practical Applications”). Tekst został przyjęty na konferencję i dopuszczono nas do jego zaprezentowania. Wywołał on także zainteresowanie samych „guru” paradoksów strategicznych – Boba de Wita i Rona Meyera (autorów książki „Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective”, International Thomson Business Press, London 1998). Żywo dyskutowali z nami podczas przerw na temat sposobów operacjonalizacji paradoksów strategicznych i metod pomiaru efektywnego zarządzania nimi.

Perłą tej minikonferencji były sesje plenarne, na które organizatorom udało się zaprosić znakomitych naukowców. Swoje wystąpienia mieli m.in. prof. John McGee (były prezes SMS), prof. Anne Sigismund Huff („The Importance But Difficulty of Tracking Cognitive Change in the Mind of a Strategist”), Marianne Lewis („Paradox, Paradoxical Thinking and Strategic Management”), Jane McKenzie („Using Conflict to Re-Energize Your Business”). Prawdziwe owoce wywołał Andrew Pettigrew i Richard Whittington, autorzy książki „Handbook of Strategy and Management” (Sage Publications: London-Thousand Oaks-New Delhi, 2001), którzy w dynamiczny, przystępny i bardzo profesjonalny sposób przedstawili dylematy oraz przyszłość badań empirycznych dotyczących zarządzania strategicznego. Nie zabrakło wystąpień Boba de Wita, Rona Meyera i Charlesa Hampden-Turnera na temat zarządzania paradoksami strategicznymi.

Natomiast dwa miesiące wcześniej, w lipcu, w Birmingham odbyła się pierwsza międzynarodowa konferencja naukowa zorganizowana przez prof. Chrisa Mellina, dyrektora Centre for Corporate Governance Research w The Birmingham Business School w University of Birmingham oraz redaktora naczelnego czasopisma „Corporate Governance In International Review”. Konferencja odbyła się pod hasłem „**Corporate Governance Developments and the New Tools of Governance**”. Uczestniczyło w niej ponad 90 delegatów z całego świata zajmujących się problematyką nadzoru korporacyjnego. Konferencja składała się z jednej sesji plenarnej i 8 sesji równoległych, na których zaprezentowano wybranych 29 referatów pokrywających wielowymiarowy aspekt nadzoru korporacyjnego w zakresie:

- Corporate Governance Scorecards and Rating Systems;
- Corporate Social Responsibility;
- Corporate Governance in Emerging Economies;
- Financial Institutions and Financial Services;
- Governance Role of Large Shareholders;
- Board Composition and Earnings Conservatism;
- The Role of the Board of Statutory Auditors in Italian Listed Companies;
- Compliance with the Corporate Governance Code in Spain;
- Aspects of Corporate Governance in Banks.

Konferencja podzielona została na osiem równoległych sesji i jedną plenarną. W czasie sesji plenarnej pod przewodnictwem Sir Adriana Cadbury’ego swoje referaty zaprezentowali między innymi: Dr Marco Becht „The Control for Corporate Europe”, Ariyoshi Okumura „Japanese Corporate Governance Development and its Important Sub-system”, Howard Sherman „Corporate Governance Ratings: A Global Per-

spective”, Nick Bradley „Corporate Governance Scores”, Mark Henderson „Corporate Governance Developments: A UK Assessment”. W czasie wystąpień szczególnie podkreślano dążenia dla poszukiwania nowych spojrzeń na nadzór korporacyjny. Między innymi pojawiło się to w wystąpieniu Marco Bechta dotyczącego drogi, jaką może wybrać Zjednoczona Europa w dziedzinie nadzoru korporacyjnego. W trakcie konferencji mogliśmy zaprezentować nasz referat pt. „Corporate Governance. Multi-lenses Integrated Approach”, który został dobrze przyjęty i sprowokował dyskusję na temat budowy nowych narzędzi do badania tego zagadnienia. Konferencja, zdaniem organizatorów, zapoczątkowała budowę międzynarodowej platformy dla wymiany myśli i wyników badań pomiędzy ośrodkami naukowymi i praktykami zajmującymi się problematyką nadzoru korporacyjnego.

Natomiast trzech doktorantów z naszej Katedry zostało zaakceptowanych do wystąpienia podczas dnia

dla doktorantów na XVI Międzynarodowej Konferencji dotyczącej badań nad przedsiębiorczością (**Research on Entrepreneurship, RENT XVI**), która odbyła się w listopadzie w Barcelonie. Jest to tym bardziej duże wyróżnienie, zważywszy, że na dwanaście zaakceptowanych referatów doktorantów, trzy pochodziły z Polski, z Katedry Przedsiębiorczości Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Nadchodzący rok z pewnością będzie kontynuacją przyjętego planu strategicznego prof. M. Bratnickiego, jakim jest obecność badań Katedry Przedsiębiorczości na świecie w postaci zagranicznych publikacji. Tegoroczne wyjazdy naukowe udały się dzięki życzliwości Biura Programów i Współpracy Międzynarodowej Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

mgr Wojciech Dyduch, mgr Rafał Kozłowski
Katedra Przedsiębiorczości
Akademia Ekonomiczna
w Katowicach

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Wiktor Gabrusewicz

Podstawy analizy finansowej

PWE, Warszawa 2002

Jednym z ważnych narzędzi ułatwiających podejmowanie trafnych decyzji w przedsiębiorstwie jest analiza finansowa. Na rynku księgarskim znajduje się kilka publikacji poświęconych analizie finansowej. Do wyróżniających się publikacji z tego zakresu należy z pewnością zaliczyć książkę W. Gabrusewicza pt. *Podstawy analizy finansowej* wydaną przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Książka składa się z jedenastu rozdziałów, ale można w nich wyodrębnić cztery nieformalne części. Pierwszą z nich, o nachyleniu teoretyczno-metodycznym, tworzą dwa pierwsze rozdziały pracy. W rozdziale pierwszym autor interesująco zaprezentował istotę analizy finansowej w gospodarce rynkowej, jej znaczenie oraz kierunki dalszego rozwoju. Trafnie został objaśniony przedmiot analizy finansowej. Autor słusznie podkreśla, iż istota analizy finansowej sprowadza się głównie do oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa. Z takiego ujęcia istoty analizy finansowej autor wyprowadza jej przedmiot i zakres. Przedmiotem analizy finansowej są przede wszystkim wyniki przedsiębiorstwa i sposób wykorzystania posiadanych zasobów. Natomiast zakres analizy finansowej autor zaprezentował w czterech wymiarach, tj. w przedmiotowym, czasowym, przestrzennym i podmiotowym.

W rozdziale drugim prof. W. Gabrusewicz należycie wyeksponował rolę metod w analizie finansowej.

Następnie dokonał poprawnej ich systematyki, wychodząc od metod ogólnych i kończąc na metodach szczegółowych. Wnikliwie zostały opisane te metody, które mają szeroki zakres zastosowania w analizie finansowej, tj. metody porównań i metody analizy zależności zjawisk.

Drugą część recenzowanej książki stanowią dwa kolejne rozdziały, w których autor zaprezentował metody analizy sytuacji majątkowej i kapitałowej przedsiębiorstwa. Autor zakłada, że majątek przedsiębiorstwa, a zwłaszcza sposób jego wykorzystania ma istotny wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Dlatego sytuacja majątkowa i finansowa przedsiębiorstwa są ściśle ze sobą powiązane.

Do najważniejszych zagadnień objętych analizą sytuacji majątkowej autor zaliczył:

- analizę wielkości i zmian zasobów majątku w czasie,
- rozpatrzenie struktury zasobów majątkowych,
- zbadanie efektywności wykorzystania majątku,
- zaproponowanie niezbędnych zmian w wykorzystaniu majątku i w polityce inwestycyjnej przedsiębiorstwa.

W prezentacji powyższych zagadnień prof. W. Gabrusewicz posługuje się zestawem odpowiednio dobranych wskaźników. Ich wykorzystanie omawia na konkretnych przykładach liczbowych, które ułatwiają nie tylko zrozumienie ich wartości poznawczej, ale także

ukazują znaczenie w tworzeniu informacji niezbędnych do podejmowania odpowiednich decyzji w tym zakresie.

Znacznie szerzej została potraktowana analiza sytuacji kapitałowej. Autor interesująco zaprezentował różne kryteria klasyfikacji kapitałów w przedsiębiorstwie, opisał cechy kapitałów własnych i kapitałów obcych oraz przedstawił metody analizy wielkości i struktury kapitałów. W końcowej części rozdziału autor opisał powiązania pomiędzy strukturą majątku i kapitałów z wyjaśnieniem istoty złotej zasady finansowej i bilansowej, a także kapitału pracującego i jego analizy. Treść rozdziału kończą rozważania poświęcone wykorzystaniu dźwigni finansowej.

Zaletą rozważań tego rozdziału jest to, że autor nie tylko ukazał najważniejsze aspekty analizy kapitałów, ale także pokazał wzajemne powiązania pomiędzy składnikami majątku i źródłami ich finansowania.

Następne trzy rozdziały, ściśle ze sobą powiązane, stanowią kolejną część książki. Są one poświęcone analizie sprzedaży, analizie kosztów oraz analizie wyniku finansowego. Szczególnie interesujący i ważny jest rozdział poświęcony analizie sprzedaży. Spośród znanych mi prac jest to najbardziej pełne i wnikliwe ujęcie analizy sprzedaży. Autor w pierwszej kolejności zwraca uwagę na znaczenie analizy sprzedaży, która powinna ułatwić zarządowi przedsiębiorstwa podjęcie istotnych decyzji prowadzących do ukazania możliwości wzrostu wielkości sprzedaży na poszczególnych rynkach i polepszenia jej opłacalności, a także do poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Zakresem analizy sprzedaży autor objął:

- analizę wielkości sprzedaży i jej zmiany w czasie,
- analizę struktury sprzedaży według różnych kryteriów,
- analizę opłacalności sprzedaży.

W prezentacji treści tego rozdziału prof. W. Gabrusewicz wykorzystuje metody porównań oraz metody badania zależności zjawisk. Zastosowane przykłady i obliczenia znakomicie ułatwiają zrozumienie i zapamiętanie sposobu analizowania zagadnień, co jest szczególnie ważne w podręcznikowym charakterze książki.

Obszerny jest rozdział poświęcony analizie kosztów. Prof. W. Gabrusewicz omawia w nim w pierwszej kolejności różne aspekty analizy kosztów całkowitych. Szczegółowo, na licznych przykładach z wykorzystaniem metod badania zależności zjawisk, została zaprezentowana analiza kosztów bezpośrednich. Koszty te bowiem w wielu przedsiębiorstwach mają dominujący udział w kosztach całkowitych. Analizą objęto również koszty pośrednie oraz koszty ogólne, tj. koszty zarządu i koszty sprzedaży. Rozdział zamykają niezwykle ważne rozważania poświęcone analizie kosztów jednostkowych.

W rozdziale poświęconym analizie zysku, po omówieniu podstawowych kategorii zysku i sposobów ich ustalania, prof. W. Gabrusewicz zaprezentował porównawczą i przyczynową analizę zysku. Te ostatnią przedstawił w pierwszej kolejności na sprzedaży jednorodnych produktów, a następnie na sprzedaży wyrobów o złożonej strukturze asortymentowej. Poszcze-

gólne metody analizy zysku zostały zilustrowane odpowiednio dobranymi przykładami liczbowymi. Treść tego rozdziału zamykają rozważania poświęcone analizie zależności pomiędzy sprzedażą, kosztami i zyskiem, co stanowi zwieńczenie treści zawartych w trzech rozdziałach.

Ostatnia, czwarta, część książki jest poświęcona tzw. analizie wskaźnikowej. Obejmuje ona cztery rozdziały, w których autor przedstawił kolejno analizę rentowności, analizę płynności finansowej, analizę sprawności działania przedsiębiorstwa oraz analizę jego zadłużenia.

Każdy z tych rozdziałów zawiera wiele różnych wskaźników, odpowiednio dobranych i naświetlających wnikliwie analizowany obszar tematyczny. Szczególnie interesująco została przez autora przedstawiona analiza rentowności. Autor szczegółowo omówił trzy najważniejsze rodzaje rentowności, tj. rentowność sprzedaży, rentowność majątku i rentowność kapitałów. W sposób pogłębiony została zaprezentowana metodyka badania rentowności sprzedaży w odniesieniu do pojedynczych wyrobów, poszczególnych asortymentów i całej sprzedaży. Należy podkreślić, że we wszystkich rodzajach rentowności autor nie tylko ograniczył się do zaprezentowania poszczególnych wskaźników rentowności, ale także za pomocą odpowiednio dobranych metod ukazał wpływ rozpatrywanych czynników na zmianę wielkości analizowanych wskaźników rentowności.

W rozdziale omawiającym analizę płynności finansowej prof. W. Gabrusewicz ukazał w pierwszej kolejności związki pomiędzy zyskowością a płynnością finansową, a następnie omówił dwie podstawowe metody analizy płynności finansowej, tj. metody statyczne i dynamiczne. Szerzej przez autora zostały potraktowane metody statyczne, przy czym należy podkreślić, że do zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania decyzji odnoszących się do przyszłości szczególne znaczenie mają dynamiczne metody badania płynności finansowej i dlatego powinny być bardziej intensywnie rozwijane i prezentowane w literaturze.

Dwa ostatnie rozdziały omawiają analizę sprawności działania przedsiębiorstwa i analizę jego zadłużenia. Są to zagadnienia ważne dla zarządzania przedsiębiorstwem. Zostały one jednak przedstawione w sposób bardzo syntetyczny. Dlatego moim zdaniem, ich treść w kolejnym wydaniu książki powinna być poszerzona.

Reasumując, stwierdzam, że recenzowany podręcznik jest napisany poprawnie pod względem merytorycznym i metodycznym.

Zmieniło się prawo bilansowe, do sprawozdawczości finansowej zostały wprowadzone nowe kategorie, które będą wymagały uaktualnienia pewnych fragmentów książki w kolejnym wydaniu, co myślę niebawem nastąpi. Książka jest adresowana do szerokiego grona czytelników, tj. studentów różnych uczelni ekonomicznych, księgowych, biegłych rewidentów oraz wszystkich, których interesuje badanie powiązań i zależności pomiędzy wielkościami i procesami występującymi w przedsiębiorstwie.

prof. dr hab. Ryszard Borowiecki
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Tadeusz Waśniewski, Wanda Skoczylas

Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie

Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002

Jednym z podstawowych warunków wysokiej efektywności kształcenia, w tym na poziomie akademickim, jest dostęp do odpowiedniej infrastruktury, którą tworzą – obok innych elementów – nowoczesne podręczniki. Konstatacja ta towarzyszyła zapewne autorom recenzowanego opracowania, którego przedmiotem są metody i kierunki analizy finansowej w przedsiębiorstwie, prezentowane w dwóch ujęciach: teoretycznym i praktycznym. Autorzy prezentują występujące w teorii i praktyce metody analizy finansowej, ukazując ich wartość poznawczą oraz przydatność praktyczną. Wszystko to czynią w kontekście standardów światowych, a także – co należy podkreślić – nowej ustawy o rachunkowości.

Przedmiot opracowania oraz jego autorzy nakazują odnieść się do recenzowanego przedsięwzięcia z wielkim uznaniem. Efektem wysiłku badawczego autorów jest bowiem opracowanie poświęcone najbardziej istotnym zagadnieniom funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki temu polski rynek wydawniczy wzbogacił się o nową, ważną pozycję. Tak wysoka ocena prezentowanego dzieła znajduje swoje uzasadnienie przede wszystkim w tym, że jest ono wynikiem podjęcia bardzo złożonego przedsięwzięcia, tak jak złożona jest problematyka będąca przedmiotem opracowania. Obok wysokiego poziomu merytorycznego oraz aktualności prezentowanej wiedzy, opracowanie tego typu musi się bowiem charakteryzować skutecznością dydaktyczną, która jest funkcją jego strony redakcyjno-językowej, a w tym układu graficznego oraz komunikatywności rozważań. Spełnienie tych wymagań jest szczególnie trudne w przypadku opracowań interdyscyplinarnych, a taki charakter ma w znacznym zakresie recenzowana książka.

Podkreślić w tym miejscu należy predyspozycje autorów do realizacji takiego przedsięwzięcia. I tak prof. dr hab. Tadeusz Waśniewski jest znanym i uznanym specjalistą w zakresie analizy finansowej przedsiębiorstw, mającym na swoim koncie liczne publikacje książkowe i artykułowe z tego zakresu. Podobnie bogaty jest dorobek dr hab. Wandy Skoczylas, profesora Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace obojga stanowią trwałe wkład w rozwój teorii analizy finansowej przedsiębiorstw w Polsce.

Można zatem z pełnym przekonaniem stwierdzić, że przedmiot pracy oraz jej autorzy wyczerpują wszelkie przesłanki niezbędne do tego, aby zaistniało na rynku dzieło zaspokajające oczekiwania szerokiego

spektrum odbiorców, w tym środowiska akademickiego oraz praktyki gospodarczej.

Zakres przedmiotowy opracowania obejmuje następujące zagadnienia:

- podstawy funkcjonowania analizy finansowej w przedsiębiorstwie,
- metody analizy finansowej,
- sprawozdawczość finansową jako źródło analizy finansowej,
- wstępną analizę sytuacji majątkowej, finansowej, wyniku finansowego oraz przepływów pieniężnych,
- założenia analizy wskaźnikowej w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,
- kierunki i sposoby analizy wyników finansowych,
- metody i kierunki analizy rentowności,
- analizę struktury kapitału,
- ocenę ryzyka działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,
- mierzenie i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa,
- statyczną i dynamiczną analizę płynności finansowej,
- analizę symptomów pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione wyżej problemy ujęto w postaci odpowiednich rozdziałów i podrozdziałów. Poszczególne obszary analizy ilustrowane są formułami w arkuszu kalkulacyjnym zawartym na dołączonej do książki płycie CD. Całość opracowania, która liczy 526 stron zamyka bibliografia oraz spis tablic i rysunków.

Prezentowany układ konstrukcyjny wyczerpuje całość zagadnień, które składają się na analizę finansową przedsiębiorstwa. Zgodnie z intencją autorów w pierwszej kolejności przedstawiono podstawowe wiadomości związane z metodologią analizy finansowej. Treści te zawarte są w trzech pierwszych rozdziałach, z których pierwszy jest wspólnym opracowaniem autorów, a dwa pozostałe autorstwa kolejno T. Waśniewskiego oraz W. Skoczylas. W rozdziałach tych przedstawiono podstawowe założenia funkcjonowania analizy finansowej w przedsiębiorstwie, charakterystykę metod analizy finansowej oraz wartość poznawczą sprawozdawczości finansowej jako źródła analizy finansowej. Oceniając ten fragment pracy należy stwierdzić, że spełnia on we właściwy sposób rolę wprowadzającą i – co uważam za bardzo istotne – ukazuje czytelnikowi przydatność poszczególnych metod i źródeł informacji dla wnioskowania o sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa.



Dalsze rozdziały dotyczą już w większym stopniu zagadnień warsztatowych, które prezentowane są w logicznym porządku.

Rozdział czwarty (T. Waśniewski oraz W. Skoczylas) poświęcony jest wstępnej analizie sytuacji majątkowej, finansowej, wyniku finansowego oraz przepływów pieniężnych. Autorzy w sposób bardzo komunikatywny ukazują w nim potrzebę posługiwania się analitycznym ujęciem poszczególnych elementów sprawozdania finansowego oraz sposób wnioskowania na tym etapie badań analitycznych. Za niezwykle cenne należy uznać zwrócenie przez autorów uwagi na znaczenie znajomości „metodologii” sporządzania sprawozdania finansowego do właściwej interpretacji zawartych w nim informacji, a w konsekwencji poprawności wnioskowania.

Analiza wskaźnikowa, a poprawniej wskaźniki wykorzystywane w analizie rentowności, płynności finansowej, sprawności gospodarowania zasobami, wspomaganie finansowego oraz rynku kapitałowego, są przedmiotem rozważań rozdziału piątego, autorstwa T. Waśniewskiego. Autor prezentuje w nim zasady analizy wskaźnikowej, jej ograniczenia oraz konstrukcję najważniejszych wskaźników wraz z ich pojemnością.

Analizie wyniku finansowego w ujęciu bezwzględnym oraz rentowności poświęcono rozdział szósty (T. Waśniewski) oraz siódmy (T. Waśniewski i W. Skoczylas), a kosztowi kapitału i jego strukturze rozdział ósmy (W. Skoczylas). Rozdziały te stanowią swoisty pomost do dwóch następnych, w których przedstawiono kolejno istotę, klasyfikację, sposoby pomiaru ryzyka w działalności gospodarczej i dźwignię operacyjną i finansową (rozdział dziewiąty – W. Skoczylas) oraz mierzenie i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa (rozdział dziesiąty – W. Skoczylas). Rozważania będące przedmiotem tego fragmentu książki stanowią niejako jej rdzeń, i co należy bardzo mocno podkreślić, niosą ze sobą najbardziej aktualne ujęcie tych problemów. Sposób ujęcia prezentowanych zagadnień pozwala przy tym zarówno na refleksję teoretyczną, jak i zdobycie wiedzy o charakterze użytecznym.

Zjawisku, którego odpowiednie kształtowanie jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w krótkim

okresie, tj. płynności finansowej, poświęcono rozdział jedenasty (T. Waśniewski i W. Skoczylas). Pracę wieńczy problematyka symptomów pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, która jest przedmiotem rozdziału dwunastego (T. Waśniewski).

Oceniając całość pracy należy stwierdzić, że spełnia ona współczesne standardy, jakie obowiązują w tym zakresie, a jej zawartość wyczerpuje podstawowe obszary analizy finansowej.

Podkreślić w tym miejscu należy, że recenzowane opracowanie nie jest tylko przemyślaną i usystematyzowaną kompilacją dotychczasowych zasobów wiedzy z zakresu analizy finansowej, lecz zawiera bardzo wiele własnych przemyśleń autorów, które zaowocowały wypracowaniem bardzo udanej koncepcji prezentacji teoretycznych i praktycznych wymiarów analizy finansowej. Istotnym walorem opracowania jest również jego strona redakcyjno-językowa, którą tworzy układ graficzny podręcznika oraz ścisłość rozważań.

Opracowanie zawiera liczne przykłady, które w istotny sposób podnoszą skuteczność dydaktyczną omawianych zagadnień. Przykłady te są adekwatne do treści prezentowanych w kolejnych fragmentach pracy, a także właściwie skonstruowane i należycie eksponowane. Na szczególne podkreślenie zasługuje to, że autorzy poszczególne zagadnienia ilustrują przykładami dotyczącymi jednego przedsiębiorstwa, co pozwala czytelnikowi na całościowe spojrzenie na analizowany podmiot. Jest to szczególnie ważne, jeśli zważyć, że zjawiska będące przedmiotem analizy są wzajemnie powiązane, a owe związki i ich identyfikacja stanowią o istocie analizy finansowej.

Można zatem z pełnym przekonaniem stwierdzić, iż mamy do czynienia z bardzo dobrym podręcznikiem z zakresu analizy finansowej. Zalety recenzowanej pracy sprawiają, że jest ona dziełem o wysokich walorach zarówno naukowych, jak i dydaktycznych. Jej ukazanie w formie książki stanowi znakomite uzupełnienie polskiego rynku wydawniczego. Nie budzi też wątpliwości to, że znajdzie ona szerokie grono czytelników tak ze środowiska akademickiego, jak i praktyki gospodarczej.

prof. dr hab. Mirosław Hamrol
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Stanisław Kasiewicz

Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji

Difin, Warszawa 2002

Książka Stanisława Kasiewicza jest interesującą pracą, znacznie wyróżniającą się na tle dotychczasowych pozycji z zarządzania operacyjnego. W książce

tej autor zajął się jednym z najbardziej kluczowych tematów dotyczących przyszłości gospodarki polskiej. Środowisko, w którym funkcjonują współczesne pol-

skie przedsiębiorstwa, zmienia się, a tempo tych zmian stale rośnie. Sprostanie tym zmianom zmusza przedsiębiorstwa do systematycznego poszukiwania nowych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej i budowania nowych strategii, w tym strategii operacyjnej. Wiedza na temat strategii operacyjnej, zasad jej budowy i warunków jej powodzenia, jak również oceny konkurencyjności w sferze funkcji operacyjnej, jest rozproszona i niekompletna. Dlatego niezmiernie ważną rolę odgrywają w tym zakresie prace podejmujące złożoną problematykę zarządzania operacyjnego. Podjęta tematyka pracy obok walorów poznawczych pełni również ważne znaczenie aplikacyjne dla polskich przedsiębiorstw.

W pracy omówiono najważniejsze problemy wchodzące w zakres zarządzania operacyjnego, a jednocześnie uwzględniono wpływ globalizacji na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw, określając kierunki przyszłych działań w sferze funkcji operacyjnej. Dzięki temu książka stanowi kompendium wiedzy specjalistycznej; w pewnej mierze jest ona też podsumowaniem wyników badań własnych autora.

Trudno jest w krótkiej recenzji przedstawić całe bogactwo zagadnień, które S. Kasiewicz omówił w swojej książce. Dlatego skoncentruję się na najważniejszych. W pierwszej części pracy autor omawia zagadnienia związane z konkurencją między firmami w dziedzinie operacyjnej i budowaniem skutecznych strategii operacyjnych. Zgodzić się należy z autorem, iż w warunkach globalizacji przedsiębiorstwa poddawane są różnym presjom i wyzwaniom. Do najważniejszych z nich można zaliczyć takie wyzwania, jak: konieczność pozyskania kapitału, redukcji kosztów, pozyskania uzdolnionych pracowników i tworzenia powiązań partnerskich z podmiotami gospodarczymi z tej samej branży lub z jednostkami różnych branż. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga świadomego dążenia przedsiębiorstw do budowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego niezmiernie ważne są w tym względzie rozważania autora poświęcone budowaniu strategii operacyjnych. W pracy zawarte są odpowiedzi na pytania: jakie są zasadnicze elementy strategii operacyjnej, jakie są najważniejsze priorytety strategiczne, jak skutecznie budować strategię i jakie są warunki powodzenia strategii.

Kolejne, ważne z naukowego i praktycznego punktu widzenia, przeanalizowane problemy to zarządzanie procesami, w którym uwzględniono:

- zarządzanie jakością,
- projektowanie produktu,
- projektowanie procesu.

Zgodnie z ogólnym celem książki, autor przedstawił istotę, miary i systemy zarządzania poszczególnymi procesami. Zwrócił on również uwagę na zarządzanie procesami w firmach globalnych. Przewodzące firmy globalne mają bowiem wyróżniające standardy

i programy zarządzania jakością, dążą do konsekwentnego przyjęcia zasad zarządzania procesowego. Firmy te różnicują swoje produkty do specyficznych wymagań klientów, co wymaga wdrożenia odpowiednich rozwiązań w zakresie projektowania.

Trzecia grupa zagadnień przedstawionych w książce dotyczy zarządzania firmami globalnymi. Omówiono zagadnienia dotyczące lokalizacji firm globalnych, prognozowania, planowania zdolności produkcyjnych oraz zarządzania zaawansowanymi technologiami. Szczególnie dużo miejsca autor poświęcił zaawansowanym technologiom, stwierdzając, iż są one codziennym elementem w funkcjonowaniu firm globalnych. Korzyści związane z ich wdrożeniem mogą być wielorakie. W szczególności należy oczekiwać efektów operacyjnych, takich jak poprawa produktywności i elastyczności. Jednocześnie ważne są efekty organizacyjne i konkurencyjne, wyrażające się we wzroście sprzedaży, udziału rynkowego i stopy zwrotu z inwestycji. Jednakże ich wdrożenie może przysparzać wielu problemów. Dlatego w firmach globalnych tak dużą uwagę zwraca się na zarządzanie technologiami, uwzględniające m.in. kulturę organizacyjną.

Przedstawiony układ pracy jest logiczny i nie budzi zastrzeżeń. W poprawnej konstrukcji metodycznej wykorzystano zasób wiedzy z zakresu zarządzania operacyjnego, analizując wybrane zagadnienia ze szczególnym uwzględnieniem warunków i potrzeb praktyki gospodarczej. Godny podkreślenia jest również fakt, iż praca osadzona jest mocno w realiach praktyki gospodarczej firm, również dzięki doświadczeniu zawodowemu autora.

W pracy zamieszczone są liczne przykłady firm globalnych, które odniosły sukces, co znacznie ułatwia percepcję tekstu.

Dodatkową zaletą tej książki jest jednolity układ wszystkich rozdziałów. W każdym rozdziale zawarto informacje zasadnicze, istotę zarządzania w danym obszarze, rekomendacje dla menedżerów, wyniki i trendy w badaniach, bibliografię i zasoby internetowe.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż jest to bardzo potrzebna książka, ponieważ daje teoretykom i praktykom nowe spojrzenie na strategię operacyjną. Poszerza ona znacznie wiedzę na temat budowy strategii operacyjnej współczesnych przedsiębiorstw i dzięki swoim walorom wejdzie na trwałe do dorobku naukowego zarządzania operacyjnego.

Przedmiot i zakres książki powoduje, iż może ona stanowić cenną pomoc zarówno dla teoretyków i praktyków zarządzania, jak i studentów, nie tylko studiów ekonomicznych, ale także uniwersyteckich i politechnicznych.

dr hab. Krystyna Poznańska
profesor w Szkole Głównej Handlowej

Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990–1998 (wyniki badania empirycznego)

Praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym
Stanisława Sudoła i Marka Matuszaka

Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2002

Na polskim rynku wydawniczym mamy wiele publikacji z zakresu transformacji systemowej w Polsce i procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Prezentowane są w nich analizy empiryczne prowadzone niejednokrotnie na dużych próbach badawczych, studia porównawcze przekształceń systemowych w różnych krajach i na tym tle polskie dokonania. Czy w związku z tym bogactwem można zaproponować jeszcze coś nowego, ciekawego? Okazuje się, że tak, pod warunkiem, że ma się dobry pomysł na naukową eksplorację i determinację badawczą, która w dzisiejszych czasach jest równie ważna. Dowodem na to jest recenzowana książka.

Opracowanie jest kontynuacją wcześniejszych dokonań zespołu w zakresie zachowań i procesów przystosowania się przedsiębiorstw w Polsce do mechanizmów gospodarki rynkowej. Nie jest to jednak powielenie ani problemów, ani metod badawczych, jedynie wykorzystanie bogatego doświadczenia zespołu i dobrych kontaktów z przedsiębiorstwami. Wystarczy przestudiowanie zestawu hipotez i założeń badawczych, aby mieć co do tego pewność. Autorzy wyszli ze słusznego założenia, że przedsiębiorstwa nie zawsze postrzegają w sposób trafny i obiektywny źródła swoich sukcesów, a za przyczyny niepowodzeń obarczają otoczenie. Jest to efekt ciągle jeszcze pokutującej reguły mimikry, która wykształciła się jako sposób zarządzania przedsiębiorstwem w okresie gospodarki nakazowo-rozdziałowej.

Przygotowanie warsztatu naukowego było z tych powodów bardzo staranne, co jest warte podkreślenia, gdyż niejednokrotnie nie docenia się tego elementu w badaniach. Ankieta opracowana przez zespół była konsultowana z ekspertami i poddana sondażowi. W dążeniu do obiektywizmu w określaniu źródeł rozwoju i upadku przedsiębiorstw zespół sięgnął po dane i oceny banków finansujących i kredytujących przedsiębiorstwa przemysłowe oraz sądów gospodarczych. Metoda delficka została wykorzystana do zsyntetyzowania cząstkowych wyników badań – opinii uzyskanych z różnych źródeł. Ekspertami byli wybitni specjaliści reprezentujący różne środowiska zawodowe –

zarówno naukowcy, jak i praktycy gospodarczy (łącznie 21 osób).

W książce autorzy wykorzystali interesujące połączenie wielu metod badawczych, które mogą stanowić podstawę do stworzenia nowej oryginalnej metodologii badań z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami:

- badania ilościowe z wykorzystaniem różnorodnych miar i wskaźników; w określaniu kondycji finansowej przedsiębiorstw posłużono się skuteczną w tego rodzaju analizach metodą konstruowania funkcji dyskryminacyjnej (daje to szansę na bardziej obiektywne oceny i skuteczną weryfikację hipotez),
- badania jakościowe, monograficzne, typu *case study*,
- różnorodne źródła informacji – nie tylko respondentów z przedsiębiorstw, ale również kadry zarządzające w bankach, informacje z sądów gospodarczych, syndyków,
- metodę delficką.

Próba przedsiębiorstw przemysłowych do badań była również starannie dobrana (według przynależności działowej i regionalnej), problemem jednak (jak w większości analiz empirycznych) była liczba podmiotów, z których otrzymano ankiety. Niemniej jest to znacząca grupa przedsiębiorstw, upoważniająca do stawiania wniosków i uogólnień.

Książka ułożona jest w logiczną całość podporządkowaną prezentacji problematyki, a układ pracy jest starannie przemyślany.

W pierwszej kolejności autorzy oddają głos przedsiębiorstwom. Z analizy ankiet wynika, że wraz z upływem czasu zmienia się waga czynników decydujących o dobrej sytuacji badanych przedsiębiorstw. W początkowym okresie transformacji tym czynnikiem był rynek, a przede wszystkim mocna pozycja przedsiębiorstwa na rynku, a w roku 1998 – produkt, jego jakość, szerokość oferty, poziom technologiczny. Zaskakująca jest utrzymująca się niska pozycja organizacji i zarządzania oraz finansów jako czynników przyczyniających się do sukcesu. Prawie całkowita zgodność panowała wśród przedsiębiorstw w ocenie czynników wywołu-

jących sytuacje kryzysowe. Należały do nich: załamanie się popytu, brak ochrony rynku, zła polityka pieniężno-kredytowa i gospodarcza itd. – większość to czynniki zewnętrzne – zagrożenia płynące z otoczenia.

W drugiej odsłonie autorzy podejmują analizę identyfikacji przyczyn dobrej kondycji jednych przedsiębiorstw, a upadku innych przy pomocy 20 wskaźników finansowych. Dominującą orientacją przedsiębiorstw dobrych jest rozwój, a słabych przetrwanie i z tego powodu stosują określone strategie. Dobre przedsiębiorstwa doceniają bardziej niż słabe organizację i zarządzania, finanse i marketing, starają się umocnić swoją pozycję na rynku, poszukują nowych odbiorców, szybciej dokonały restrukturyzacji zatrudnienia i wyprzedzały zbędny majątek. Przedsiębiorstwa słabe stale zmieniają rynki docelowe, poszukują nowych dostawców, priorytetem jest dla nich utrzymanie zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń, co wynika z ich wysokiego poziomu uzwiązkowienia.

Ankietowane banki widziały nieco inaczej przyczyny rozwoju i upadku przedsiębiorstw. Respondenci, głównie inspektorzy kredytowi opiekujący się firmami, oceniali według pięciostopniowej skali kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw, ich niedostosowania do gospodarki rynkowej oraz przyczyny pobudzające i hamujące rozwój, określając jednocześnie ich wagę. W ich opiniach przeważały przyczyny tkwiące wewnątrz firm. Dostrzegano jednak, że w pierwszym okresie transformacji czynniki rozwoju leżały w zdecydowanie większym stopniu poza przedsiębiorstwami niż w późniejszych latach.

Analizę przyczyn rozwoju i upadku przedsiębiorstw analizowano także na podstawie dokumentów związanych z procedurą układową i upadłościową. W interpretacji i możliwości wykorzystania danych z sądów gospodarczych napotkano na przeszkodę w postaci uzasadnienia przyczyn we wnioskach o otwarcie postępowania układowego lub o upadłość. W związku z tym bardzo starannie przygotowano ankietę do nadzorców sądowych i syndyków. Uznano bowiem, że ich wiedza i znajomość realiów to ważne wzbogacenie badań oraz źródło informacji o niepodważalnej wartości. Listę przyczyn wielokrotnie weryfikowano i konsultowano oraz poddano pilotażowi. Z dokumentacji sądów gospodarczych rysuje się obraz zawinionego przez „państwo”, „politykę gospodarczą”, „otwarcie rynku” i inne zewnętrzne przyczyny upadku przedsiębiorstw. Niejednokrotnie argumentacja poparta była wycienieniami i opisem mechanizmów prowadzących do kryzysu. Nadzorczy sądowi i syndycy przypisywali większe znaczenie czynnikom wewnętrznym, w tym kładli nacisk na złe zarządzanie przedsiębiorstwami i byli zgodni w opiniach z respondentami z banków.

Niezwykle interesujący, a co ważniejsze nowatorski był ostatni etap badań – synteza przyczyn rozwoju i upadku przedsiębiorstw na podstawie postępowania eksperckiego. Wykorzystano wszystkie zalety metody delfickiej – wszechstronność spojrzenia, niezależność sądów, wiedzę i doświadczenie ekspertów, umiejętność analizy, diagnozy i syntezy w ocenie określonych zjawisk, w tym przypadku gospodarczych, przez kompetentne grono ludzi. Metoda przyniosła nadspo-

dziewane efekty w postaci nie tylko rangowania ważności przyczyn rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej, ale została wzbogacona o interpretacje wielu zjawisk ekonomicznych i społecznych, a także ważne uogólnienia dotyczące strategii badanych firm (albo braku tych strategii).

Opisy przypadków zamieszczone w książce znacząco rozszerzają badanie, dają możliwość pogłębionego spojrzenia na wiele uwarunkowań sukcesów bądź porażek polskich przedsiębiorstw w procesach dokonywania przekształceń. Są znakomitym materiałem dydaktycznym, co jest warte podkreślenia, gdyż tego rodzaju *case study* w polskich opracowaniach naukowych szczególnie brakuje. Udana i nieudana przypadki restrukturyzacji przedsiębiorstw mają ważne walory poznawcze. Rozwój firmy, pomyślne przeprowadzenie zmian to wzorzec do naśladowania. Upadek, likwidacja przedsiębiorstwa, pokazane na konkretnych przykładach, ze zbadaniem często specyficznych przyczyn, mogą stanowić przestrożę, swego rodzaju wskazówkę dla innych organizacji – jak nie dopuścić do kosztownych błędów strategicznych, strukturalnych i organizacyjnych zaniedbań. Analizy byłyby jeszcze bardziej użyteczne, gdyby zastosowano jednolity schemat analizy przypadków, gdyż znacznie ułatwiłoby to ich porównanie.

Analiza przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego jest ważna i prezentowana bez emocji, jakie niejednokrotnie towarzyszą temu problemowi. Przytaczane są twarde dane, pokazane są: miejsce i rola tych firm w polskiej gospodarce, czynniki determinujące ich rozwój i ograniczenia rozwojowe. Opracowanie oparto na odmiennej metodologii i dotyczy krótszego (ze zrozumiałych powodów) okresu. Brakuje odniesienia do badań „głównych” prezentowanych w książce, szczególnie do próby badawczej. Nie należy tego traktować jako zarzutu, ale jako stwierdzenie faktu, gdyż niewątpliwie prezentacja ta wzbogaca publikację, a nie zubaża.

Wnioski zaprezentowane na zakończenie książki to nie tylko podsumowanie trudnych, skomplikowanych i wymagających ogromnej determinacji badań. To kompendium wiedzy o polskiej transformacji. To także „kopalnia” pomysłów w stawianiu hipotez do dalszych badań, a więc możliwości otwierających się szczególnie przed młodymi pracownikami naukowymi prowadzącymi prace nad zmianami dokonującymi się w polskich przedsiębiorstwach.

Walory dzieła – unikalność badań, zastosowanie wielu różnorodnych metod analizy, zgromadzenie rzetelnych baz danych o sprywatyzowanych polskich przedsiębiorstwach to podstawowe zalety recenzowanej pracy, co pragnę jeszcze raz w tym miejscu podkreślić. Walory opracowania gwarantują mu szerokie grono odbiorców, przede wszystkim wśród naukowców, badaczy problemów polskiej prywatyzacji, do nich jest bowiem głównie adresowana. Studenci znajdą w niej opisy konkretnych firm, dzięki którym łatwiej im będzie zrozumieć teorię prezentowaną w podręcznikach akademickich. Po tę książkę powinni też sięgnąć praktycy gospodarczy i nauczyciele akademicy różnych dyscyplin naukowych.

Grażyna Gierszewska

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Płaca za efekty

Jonathan Day, Paul Mang, Ansgar Richter, John Roberts, Has Pay for Performance Had Its Day? „The McKinsey Quarterly” No. 4, 2002

Jonathan Day jest szefem biura McKinsey w Londynie. Paul Mang pracuje w biurze firmy w Chicago. Ansgar Richter, były pracownik McKinsey we Frankfurcie, pracuje obecnie jako asystent w European Business School w Oestrich-Winkel w Niemczech. John Roberts jest dziekanem, wykładowcą ekonomii, zarządzania strategicznego i międzynarodowego biznesu w Stanford University Graduate School of Business.

Hasło: „płaca za wyniki” osiągnęło status mantry we współczesnym zarządzaniu. Cała generacja menedżerów motywowana i oceniana według kryteriów związanych z kondycją firmy, wiąże swoje działania i otrzymywane wynagrodzenie z osiąganiem określonych wyników. Tyle tylko, że firmy potrzebują nie tylko mądrego wykorzystywania swoich zasobów (aktywów), ale także mądrych innowacji. Naturalnym wnioskiem, jaki się w tym momencie nasuwa, jest to, że aby firma osiągała pełny sukces na rynku, ludzie powinni otrzymywać płace w równym stopniu za efektywne innowacje, jak i efektywne zarządzanie aktywami organizacji.

Autorzy artykułu przeprowadzili badania firm, które jednocześnie odnoszą sukcesy w rozwijaniu nowych rynków i produktów, jak

i w konkurowaniu na rynkach tradycyjnych, już istniejących (m.in. Charles Schwab, GE, Hewlett-Packard, Nokia, 3M). Zaskoczeniem było to, że umiejętność nakłonienia pracowników do jednoczesnego skupienia się na rozwijaniu nowych sposobów działalności i zarządzaniu codzienną działalnością firmy ma mniej wspólnego z płaceniem za wyniki niż mogłoby się wydawać.

Organizacje, którym udaje się osiągać sukces, łączą ten sposób wynagradzania pracowników z wyrazistą kulturą organizacyjną. W tych firmach ludzie czują, że ich korzyści i interesy oraz interesy firmy to jedno i to samo. W sposób naturalny więc, starają się pracować jak najlepiej, aby osiągać nie tylko cele doraźne, krótkoterminowe, ale także budować trwałe sukcesy. Wynagradzanie za wyniki w dalszym ciągu odgrywa dużą rolę w tym procesie, ale staje się raczej narzędziem dodatkowym, wspomagającym kulturę.

Wspomaganie wzrostu i kondycji

Zkilkoma wyjątkami, systemy wynagrodzeń w firmach zachęcają albo do skupiania się na wykonywaniu i pilnowaniu bieżących zadań, albo do myślenia o dalszej przyszłości firmy i rozwijaniu nowych produktów i rynków. Rzadko organizacje skupiają się na **jednoczesnej** realizacji obu tych celów. Jeszcze rzadziej ma to swoje odzwierciedlenie w systemie wynagrodzeń. Zwykle w przypadku organizacji usługowych płace wiążą się z poziomem sprzedaży, w przedsiębiorstwach

produkcyjnych – z wielkością produkcji i poziomem kosztów. Jak ujął to jeden z menedżerów: „z przyjemnością powitamy innowacyjny personel – po 23.30”.

Systemy wynagrodzeń, bazujące na wykonywaniu bieżących zadań, wydają się bardziej powszechne, ponieważ są łatwiejsze do zastosowania. Łatwiej jest ocenić i zmierzyć wykorzystanie dostępnych zasobów, niż eksperymenty, które mogą doprowadzić do przyszłego wzrostu firmy. I tak na przykład, organizacja, której zależy na zwiększeniu wielkości sprzedaży, może śledzić, ile kontraktów zawierają jej reprezentanci, uwzględniając różnice (jak np. liczba klientów w każdym regionie) i płaci zgodnie z algorytmem. Wysiłek, starania i osiągnięte wyniki są na ogół powiązane ze sobą w sposób prosty i przejrzysty, firmie łatwo więc przewidywać zachowanie pracowników.

Ale osiągnięcia tych sprzedawców, jak i wkładany w pracę wysiłek, mogłyby być dużo większe, gdyby firma wymagała od nich także pomysłów na nowe produkty, które mogłyby lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Trudniej jednak ocenić zależność między staraniami pracownika a jakością informacji przekazywanych przez klientów, jeszcze trudniej – wartość nowego produktu.

W bardzo wielu przypadkach poszukiwania nowych rozwiązań (np. technologii) nie da się ocenić *a priori*. Niektóre firmy starają się obejść ten problem, oferując duży bonus każdemu, kto zgłosi pomysł, który później zostanie wykorzystany. Tyle tylko, że tego rodzaju propozycje mogą okazać się trudne do wdrożenia. Przykładem

niech będzie następująca historia. W 1984 roku Peter Roberts, wtedy pracownik Sears Roebuck, wpadł na pomysł nowoczesnej tulei. Firma zapłaciła za patent 10 000 dolarów. Roberts był zadowolony. Do czasu. Pięć lat później innowator pozwał firmę do sądu uznając, że nie docenił potencjału swojego wynalazku. Otrzymał 8 milionów dolarów.

Problem polega więc na takim zbudowaniu systemów wynagradzania, aby zachęcał on pracowników do zwracania uwagi na poszukiwanie nowych rozwiązań i wykonywanie bieżących zadań.

Wielozadaniowość

Jest rzeczą oczywistą, że nie każdy menedżer musi dzielić swój czas między oba te cele. Wręcz przeciwnie, korzyści wynikające z tego, że część pracowników będzie się zajmować wyłącznie jednym, albo drugim są ogromne. Niektóre organizacje starają się umieszczać poszukiwanie nowych rozwiązań i bieżącą działalność w różnych jednostkach biznesowych. Podejście to znane jest jako *cocooning*. Ale nawet takie firmy potrzebują pracowników, którzy będą się zajmowali i teraźniejszością, i przyszłością organizacji.

Cocooning przenosi ciężar odpowiedzialności za wzrost i obecne wyniki firmy w górę struktury organizacyjnej: menedżerowie wyższego szczebla muszą selekcjonować nowe pomysły, dbać o ich realizację i o wyniki wdrożenia oraz kontrolować efektywność zarządzania aktywami. W wersji radykalnej *cocooningu* każdy menedżer ma tylko jedno zadanie: rozwijać nowe produkty i usługi oraz szukać nowych rozwiązań.

W praktyce to podejście jest niemożliwe do zastosowania poza małymi organizacjami. W większych firmach menedżerowie są na ogół na tyle daleko od miejsc, gdzie generuje się pomysły, że nie mogą dobrze pełnić ról osób oceniających i motywujących. Co więcej, przeciążenie menedżerów (tj. nadmiar docierających informacji przy jednoczesnej konieczności podejmowania decyzji na czas) może stanowić przyczynę powstawania wąskich gardel dla naprawę interesujących pomysłów.

Lepszym rozwiązaniem wydaje się więc wymaganie od menedżerów na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej jednoczesnego dbania o wyniki i rozwój organizacji. To podejście wymusza myślenie o innowacjach i gwarantuje, że nowe pomysły będą powiązane z wymaganiami rynków i klientów firmy. Większego znaczenia nabiera w tym momencie kwestia motywowania i wynagradzania. Jak zatem motywować pracowników do jednoczesnego innowacyjnego myślenia i poprawy wyników firmy i jej obecnej kondycji? Jak dzielić czas między te dwa cele?

Zasada zrównoważonych zachęt

Aby zachęcić ludzi do jakiegokolwiek działania, firmy mogą używać dwóch rodzajów zachęt. Pierwszą możliwością stanowią bardzo wysokie wynagrodzenia za osiągnięcie dobrych wyników i kary lub dużo mniejsze wynagrodzenia za brak wymaganych rezultatów. Przykładem takiego sposobu wynagradzania są np. sportowcy zawodowi. Bardzo łatwo można zaobserwować ich kondycję i wyniki. Zwycięzcy zarabiają więc krocie, przegrani wypadają z gry.

W firmach nie zawsze daje się jednak ocenić wkład i zaangażowanie każdego pracownika oraz osiągnięte przez niego wyniki. Tak więc wiązanie wysokości wynagrodzeń pojedynczych ludzi z wynikami firmy lub sukcesem grupowym nie zawsze jest proste do oceny i interpretacji. W takich przypadkach częściej oferuje się nagrody niefinansowe, ale raczej związane z akcentowaniem statusu i prestiżem.

Pierwsze z zaproponowanych rozwiązań: wysokie wynagrodzenia za osiągnięte wyniki zmusza pracowników do skupiania swoich działań na bieżącej działalności firmy i osiągnięciu celów krótkoterminowych. Zasada jest bowiem prosta: nie widać efektów pracy, nie ma zapłaty. Ludzie boją się też podejmować ryzyka i szukać nowych rozwiązań.

Dlatego też firmy muszą znaleźć złoty środek w wynagradzaniu swoich pracowników, pozwalający na realizację także celów długookresowych. To jednak wymaga

sprzeciwienia się wszechobecnej modzie: płaca za wyniki. Co więcej, być może będzie to także wymagało od firm zredukowania wysokości nagród pieniężnych. Jeśli więc na przykład firmie zależy na tym, aby jej sprzedawcy więcej uwagi poświęcali na zrozumienie potrzeb klientów, musi zmniejszyć poziom wynagrodzeń za osiągniętą wielkość sprzedaży, a zwiększyć - za gromadzenie informacji.

Wielu menedżerom wydaje się, że taki sposób wynagradzania nie daje odpowiedniego wzmocnienia i nie zmusza pracowników do wyłożonej pracy, ponieważ odsuwa nagrodę w bliżej nieokreśloną przyszłość. Tymczasem wyniki badań wskazują, że poza kilkoma wyjątkami, zrównoważony system wynagrodzeń działa lepiej niż tzw. płacenie za osiągnięte wyniki. Jednym z ważniejszych powodów jest to, że ludzie nie boją się podejmować ryzyka. Nie starają się więc w swojej pracy ograniczać do wykonywania zadań rutynowych, ale szukają nowych rozwiązań. To bowiem nie wiąże się z wysokim ryzykiem finansowym. Ponadto, organizacja płacąc wysokie wynagrodzenia musi oddać swoim pracownikom dużą część wytworzonej wartości - i to nie za ich zaangażowanie, ale za podejmowane ryzyko.

Tak więc, lepszym wyjściem wydaje się system zrównoważonych zachęt. Tyle tylko, że w momencie, gdy pracownicy nie otrzymują zbyt wysokiego wynagrodzenia, musi istnieć w firmie coś, co pozwoli na zrekompensowanie wysiłku i zagwarantuje satysfakcję. Rozwiązaniem jest kultura organizacyjna.

Poza wynagrodzenia: kultura bazująca na zaangażowaniu

Firmy najlepiej motywujące swych pracowników do zajmowania się w równym stopniu bieżącą kondycją organizacji i jej przyszłym wzrostem stosu-



ją system zrównoważonych zachęt wsparty bardzo silną kulturą, której podstawową wartością jest zaangażowanie. W takich firmach pracownicy widzą zależność między długookresowymi celami i interesami firmy a ich własnymi. W konsekwencji są oni lepiej motywowani do pracy – nie tylko dzięki płacom, ale także dzięki zaakceptowanym normom. Innymi słowy, w tego rodzaju organizacjach system wynagrodzeń i kultura organizacyjna wzmacniają się wzajemnie.

W życiu prywatnym ludzie zwykle dzielą swój czas między wykonywanie codziennych czynności a realizację długofalowych zmierzeń. Przygotowywanie się do przyszłości jest równie ważne, jak bieżące działania. Znając swoje priorytety, mają szansę dokonać właściwych i mądrych wyborów. Mogą też ocenić korzyści, jakie osiągają dzięki tym wyborom i oszacować koszty.

W większości firm związek między działaniami pojedynczego pracownika a korzyściami, jakie może osiągnąć, nie są już takie jasne. Menedżerowie muszą określić każde użyteczne działanie, do jakiego chcą nakłonić pracownika, powiązać je z odpowiednią nagrodą, zmierzyć zaangażowanie i efekty pracy każdego podwładnego i przyznać odpowiednią nagrodę (lub karę). Taki sposób myślenia o pracy nakłada jednak wiele ograniczeń. Istnieje ryzyko, że ocena menedżerów nie będzie adekwatna do wymagań rynku, a pracownicy będą motywowani do działań zupełnie niepotrzebnych firmie.

Dlatego też kultura organizacyjna, w której pracownik identyfikuje swoje cele z celami firmy, może zapewnić równowagę w alokacji wysiłku i zaangażowania, bez konieczności otrzymywania wiel-

kich zachęt finansowych - tak jak w życiu prywatnym.

Generalnie rzecz biorąc, podstawowe wartości takiej kultury organizacyjnej to obsługa klienta na najwyższym poziomie, etyka, empatia i łatwy dostęp do informacji. Kluczowym elementem jest identyfikacja pracownika z firmą. To pomaga uniknąć wewnętrznej rywalizacji i efektu kanibalizmu w przypadku produktów firmy.

Przykładem organizacji, której udało się umotywić pracowników do jednoczesnego myślenia o jej teraźniejszości i przyszłości, jest Schwab – amerykańska firma oferująca usługi finansowe. Założona trzydzieści lat temu jest obecnie jednym z liderów na rynku. Zrównoważony system wynagrodzeń wzmocniono silną kulturą organizacyjną. Podstawowe zasady działania firmy Schwab zostały opisane w załączniku.

Załącznik

- *Kiedy pracownik utożsamia swoje cele z celami firmy?*
- *Jak osiągnąć pełne zaangażowanie podwładnych?*
- *Jak zachęcić ich do jednoczesnego myślenia o wroście firmy i jej obecnych wynikach?*

Recepta firmy Schwab jest następująca:

1. Wypracowanie jasnej wizji. Na początku potrzebne jest zjednoczenie pracowników wokół jasnej wizji organizacji. Podstawową zasadą stała się obsługa klienta najwyższej jakości. Zasadę tę musieli zrozumieć nie tylko menedżerowie, ale wszyscy pracownicy. Dlatego też trzeba było jasnej komunikacji z podwładnymi. Menedżerowie z centrali zostali wysłani do poszczególnych filii, aby szkolić pracowników i dyskutować z nimi. Firma odkryła, że nic nie jest w stanie zastąpić otwartych dyskusji, w trakcie których nie ma barier w zadawaniu pytań.

2. Życ według wartości. Zastosowanie nowych technologii zawsze budzi lęk pracowników. W firmie Schwab starano się zminimalizować te obawy dzięki zasadzie otwartości i empatii – obiecano pracownikom, że dostaną oni wystarczająco dużo czasu, aby dostosować się do nowych porządków, nikt nie będzie eliminowany z pracy. Nie oznaczało to pełnego rozprzężenia. W dalszym ciągu każdy mógł być zwolniony, jeśli wykonywał rutynowe obowiązki poniżej obowiązujących standardów.

3. Zrównoważony system zachęt. Chcąc mieć pewność, że pracownicy będą nie tylko tolerować nowy sposób pracy, ale także zrobią wszystko, by nowe usługi odpowiedziały na potrzeby klientów. Dlatego też wynagrodzenia oparte zostały na sukcesie grupowym. Uświadomiono pracownikom, że wszyscy grają w jednej drużynie i podstawą sukcesu jest wzajemna pomoc i wsparcie. Ponieważ praca brokerów opierała się dotąd na indywidualnym wysiłku, zmusiło to pracowników do przewartościowania pojęcia sukces, czy efekt wykonanego zadania.

Na koniec Schwab przyjął zasadę, że żadne bonusy i nagrody nie mogą być przyznane, nim filia nie osiągnie wyznaczonego sobie zadania. Dopiero, gdy zadanie zostało całkowicie wykonane, pracownicy otrzymywali nagrody – według zaangażowania i wkładu pracy, nie więcej jednak niż 25% płacy podstawowej. Pułap ten był wystarczająco wysoki, by zaznaczyć różnice w zaangażowaniu pracowników, ale wciąż dużo mniejszy, niż w innych firmach tego sektora.

Polsko-Litewska Regionalna Szkoła Dialogu Społecznego

Oddział Gdański Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa konsekwentnie dąży do poszerzenia wiedzy społecznej o celach i formach dialogu społecznego. Dzięki długoletniej współpracy z Bawarską Federacją Pracodawców – BFZ oraz Netherlands Management Cooperation Programme opracowano oryginalny program szkolenia trenerów dialogu społecznego oraz uruchomiono Regionalną Szkołę Dialogu Społecznego. Realizacja tego przedsięwzięcia była możliwa dzięki wsparciu finansowemu Wspólnoty Europejskiej w ramach projektu pilotażowego programu Leonardo da Vinci. Efektem tego przedsięwzięcia jest trójjęzyczny przewodnik metodyczny dotyczący celów i form dialogu społecznego (w języku polskim, angielskim i niemieckim) oraz przeszkolenie kilkuset osób z terenu całego kraju.

Dyrektor Gdańskiego Oddziału TNOiK Wanda Stankiewicz i wiceprezes Lech Kunc są animatorami tego przedsięwzięcia. Na nich spoczywał główny ciężar pozyskania środków z Unii Europejskiej, uzgodnienia programu szkoły z partnerami zagranicznymi, zorganizowania sieci centrów szkolenia na terenie Polski oraz zaangażowania wysokiej klasy wykładowców z Holandii, Niemiec i Polski.

Gdański Oddział TNOiK postanowił podzielić się swoimi doświadczeniami z budowy szkół dialogu społecznego z partnerami zagranicznymi. W pierwszej kolejności nawiązano współpracę z Litwą, która zaowocowała powstaniem Polsko-Litewskiej Regionalnej Szkoły Dialogu Społecznego. Jest ona współfinansowana przez Specjalny Projekt na Rzecz Regionu Morza Bałtyckiego, Polska-Euroregion Bałtyk. Projekt ten wchodzi w skład programu Phare 2000.

Celem tego projektu jest budowa więzi społeczno-gospodarczych pomiędzy Polską a Litwą oraz zaznajomienie strony litewskiej z polskimi doświadczeniami w zakresie sposobów budowy społeczeństwa obywatelskiego. Rezultatami tego projektu będą:

- uruchomienie Polsko-Litewskiej Regionalnej Szkoły Dialogu Społecznego,
- opracowanie i wydanie przewodnika „Regionalna Szkoła Dialogu Społecznego” w wersji litewskiej (obok już istniejących wersji: niemieckiej, holenderskiej i polskiej),
- przeszkolenie przedstawicieli regionalnych władz państwowych i samorządowych oraz partnerów społecznych z Litwy,
- nawiązanie współpracy gospodarczej pomiędzy regionami.

Przedsięwzięciu patronują: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział Gdańsk, Komisja Trójstronna Litwy przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej Republiki Litwy oraz Urząd Miasta Elbląga.

W dniach 14–18 października 2002 r. w Elblągu przedstawiciele Elbląga i Litwy – po 10 osób z każdej strony – zdobywali wiedzę i umiejętności niezbędne do zorganizowania regionalnych szkół dialogu społecznego. Reprezentowali oni pracowników administracji państwowej i samorządowej oraz społecznych partnerów dialogu. W dziesięcioosobowej grupie kursantów z Litwy znaleźli się między innymi: Władimir Michailinaite – przedstawicielka Komisji Trójstronnej Litwy oraz Algirdas Kvedraviczius – wiceprzewodniczący Litewskiej Konfederacji Związków Zawodowych. Strona litewska wysoko oceniła wartość pozyskanej w Polsce wiedzy.

W piątym dniu szkolenia uczestnicy Polsko-Litewskiej Regionalnej Szkoły Dialogu Społecznego brali udział w seminarium „Próba określenia regionalnego modelu dialogu społecznego”, które odbyło się w „Sali Białej” Ratusza Głównego Miasta w Gdańsku. Seminarium zorganizowały: Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego w Gdańsku oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Gdańsku. Patronat nad seminarium objął stały przedstawiciel na Polskę Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). O randze spotkania najlepiej świadczą nazwiska referentów. I tak referaty wygłosili: wojewoda pomorski – Jan Ryszard Kurylczyk: „Powszechna akceptacja modelu – model wyrastający z kultury, przyzwyczajęń i mentalności obywateli i regionu”, Dagmir Długosz – dyrektor gabinetu politycznego ministra pracy i polityki społecznej: „Model wpisany w struktury organizacyjne państwa, regionu i innych instytucji”, Paweł Grzesik – z-ca stałego przedstawiciela Programu Narodów Zjednoczonych ds. Regionu (ILO/UNDP) w Polsce, Janusz Erenc – członek Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego: „Decentralizacja dialogu społecznego na różnych szczeblach administracji”, Joop Koopman – ekspert holenderskiego modelu dialogu społecznego „Polder” i doradca rządu holenderskiego: „Samoregulacja modelu wspólnego podejmowania decyzji w zależności od interesów otoczenia”, Henryk Słonina – prezydent Elbląga: „Model dialogu społecznego wpisany w system powszechnej edukacji”.

Seminarium otworzył i czynnie w nim uczestniczył J.E. Ambasador ONZ w Polsce Colin Glennie.

Doświadczenia uzyskane dzięki organizacji Regionalnych Szkół Dialogu Społecznego czynią z Oddziału Gdańskiego TNOiK liczący się w kraju ośrodek kształcenia kultury społecznej opartej na negocjacji i współpracy przy rozwiązywaniu trudnych problemów środowisk i regionów.

prof. dr hab. Ryszard Rutka
Prezes Oddziału Gdańskiego TNOiK

Zgromadzenie Ogólne CECIOS – PRAGA 2002

W dniach 31 października–1 listopada br. odbyła się w Brukseli międzynarodowa konferencja *Leadership and Entrepreneurship for the Enlarged Europe*, połączona ze Zgromadzeniem Ogólnym Europejskiego Stowarzyszenia Zarządzania CECIOS. Gospodarzem było Society for Strategic Management, Innovation and Entrepreneurship.

W konferencji i zgromadzeniu CECIOS udział wzięła delegacja TNOiK w składzie:

- dr Andrzej Jaki – członek Głównej Komisji Rewizyjnej TNOiK,
- Michał Łukaszewski – doradca prezesa ZG TNOiK ds. zagranicznych.

Patronat nad konferencją objął Premier Republiki Czeskiej, Pan Vladimír Špidla. Tematem konferencji były wyzwania stojące przed kadrami kierowniczą przedsiębiorstw w perspektywie jednoczącej się Europy. Referaty przedstawili przedstawiciele rządu czeskiego, Komisji Europejskiej, a także przedsiębiorstw z krajów europejskich.

Podczas Zgromadzenia Ogólnego CECIOS omawiano realizację programu działań przyjętego na poprzednim zgromadzeniu CECIOS w 2001 roku w Brukseli, a w szczególności:

- rozpowszechnianie programu komputerowego ASKIT 2000+, dotyczącego europejskich standardów zarządzania,
- realizację budżetu CECIOS w 2001 i 2002 roku,
- poszukiwanie nowych członków CECIOS.

Poza tym dyskusja koncentrowała się wokół takich spraw, jak:

- Przyjęcie w poczet członków CECIOS hiszpańskiej organizacji CEDE (Spanish Confederation of Directors and Executives). Wim Aalders, sekretarz generalny CECIOS, przedstawił uczestnikom spotkania Bettinę Goetzenberger, przedstawiciela CEDE. Pani Goetzenberger przedstawiła krótką charakterystykę CEDE i obszarów jej działalności oraz wyraziła nadzieję, iż członkostwo w CECIOS przyniesie wiele satysfakcji i korzyści, zarówno jej organizacji, jak i in-

nym członkom Stowarzyszenia. Peter Rudhart, prezes CECIOS, zaproponował, aby Pani Goetzenberger, jako przedstawiciel CEDE, weszła w skład Komitetu Wykonawczego Stowarzyszenia. Uczestnicy jednogłośnie zaakceptowali tę propozycję.

- Uczestnictwo CECIOS w programach pomocowych Unii Europejskiej. Wim Aalders przedstawił sprawozdanie z realizacji umowy pomiędzy CECIOS a firmą consultingową IRMCO, dotyczącej pomocy organizacjom członkowskim Stowarzyszenia w pozyskiwaniu funduszy europejskich. Wobec braku satysfakcjonujących efektów oraz wysokich kosztów ponoszonych przez CECIOS, sekretarz generalny postawił wniosek o nieprzedłużanie umowy. Uczestnicy jednomyślnie zaakceptowali tę propozycję.

- Budżet na rok 2003 i wysokość składek członkowskich.

- Lokalizacja przyszłorocznego Zgromadzenia Ogólnego CECIOS (Polska lub Hiszpania).

Profesor Max Fischel, członek Czeskiego Komitetu Naukowego Zarządzania (Czech Committee for Scientific Management) zaprezentował interesujący referat pt. „Era wiedzy i zarządzanie wiedzą” („The Age of Knowledge and Knowledge Management”). Po odczycie wywiązała się ożywiona dyskusja.

Wim Aalders poinformował o objęciu przez Petera Rudharta, prezesa CECIOS, funkcji prezesa zarządu Thyssen Schachtbau GmbH.

Michał Łukaszewski poinformował o wyborze profesora Ryszarda Borowieckiego, prezesa ZG TNOiK, na stanowisko rektora Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Prezes CECIOS, Peter Rudhart, podziękował Ondrijejowi Landzie, prezesowi Society for Strategic Management, Innovation and Entrepreneurship, za zorganizowanie Zgromadzenia Ogólnego Europejskiego Stowarzyszenia Zarządzania oraz wysoko ocenił poziom konferencji.

Michał Łukaszewski

30 października 2002 roku Marek Stankiewicz – prezes Oddziału TNOiK w Toruniu z rąk prezydenta RP Aleksandra Kwaśniewskiego otrzymał tytuł profesora nauk ekonomicznych. Profesor dr hab. Marek Stankiewicz jest kierownikiem Katedry Ogólnych Problemów Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.



Dnia 28 listopada 2002 roku w gmachu Politechniki Warszawskiej, w trakcie uroczystej sesji Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, zostały wręczone medale Karola Adamieckiego profesorom: Irenie Hejduk i Stanisławowi Lisowi, nadane przez Zarząd Główny TNOiK.

Uroczystość była związana z 80-leciem utworzenia na PW katedry imienia Karola Adamieckiego.

Dekoracji dokonali: w imieniu Zarządu Głównego TNOiK profesor Jan Pyka, w imieniu Głównej Rady Naukowej profesor Małgorzata Gableta.



5 grudnia br. Zarząd Główny TNOiK po zapoznaniu się z wnioskami o nadanie odznaczeń honorowych TNOiK dla działaczy Oddziału TNOiK w Lublinie, przyznał Złote i Srebrne Odznaki Honorowe TNOiK następującym osobom: ● Złote Odznaki Honorowe TNOiK: lek. med. Janowi Jabłońskiemu, mgr. Tadeuszowi Markiewiczowi, dr inż. Marii Ochał, mgr. Jerzemu Opolskiemu, mgr. Januszowi Smutkowi, mgr. Henrykowi Wyszynskiemu, ● Srebrne Odznaki Honorowe TNOiK: dr inż. Zygmuntowi Dresler, mgr inż. Małgorzacie Nowakowskiej, mgr. Andrzejowi Różańskiemu, dr inż. Zygmuntowi Żmindzie.

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 2002

	nr	str.		nr	str.
Baruk Agnieszka			Dolińska Małgorzata		
– Nowoczesne techniki informatyczne wspierające działania marketingowe	5	32	– Partnerstwo w działalności marketingowej organizacji	3	31
– Rola pozyskiwania zasobów osobowych w budowaniu wartości firmy	11	7	Dudzińska-Korczak Natalia, Gwiazda Ewa		
Bizon-Górecka Jadwiga			– System <i>Customer Relationship Management</i> – doświadczenia polskich operatorów sieci komórkowych	2	24
– Systemowe zarządzanie ryzykiem jako panaceum na ryzyko zarządzania organizacją	9	33	Dźwiągół Henryk		
Bojar Ewa			– Zarządzanie projektami w górnictwie węgla kamiennego	1	20
– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), ich skala, struktura oraz czynniki przyciągające i hamujące rozwój inwestycji zagranicznych w regionie lubelskim	7–8	26	– Wybrane elementy systemu zarządzania przedsiębiorstwem górniczym w okresie zmian restrukturyzacyjnych	7–8	21
Bratnicki Mariusz, Kordel Piotr			Falencikowski Tadeusz, Nogalski Bogdan		
– Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie	9	7	– Partnerstwo podatkowe przedsiębiorstw	7–8	47
Brzeziński Marek			Füchsel Halina		
– Twórcze i świadome kierowanie	9	15	– Spojrzenie na organizację i jej kulturę	5	8
Budzanowska Małgorzata, Gardela Agnieszka			Gach Daniel		
– Rola kraju pochodzenia produktu w kształtowaniu postaw konsumentów	6	28	– Elementy zarządzania wirtualnym zespołem	6	20
Chadam Jan			Gadomska Katarzyna, Lozano Platonoff Alberto, Sysko-Romańczuk Sylwia		
– Finansowe aspekty zarządzania czynnikiem ludzkim w polskich grupach kapitałowych	7–8	51	– System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej – wyniki badań	12	17
– Ocena ryzyka inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw w kontekście ścieżek ich powstawania	11	27	Gajda Agnieszka		
Chodyński Andrzej			– Koszty ochrony środowiska w rachunkowości przedsiębiorstwa	1	26
– Zarządzanie rozwojem firmy jako realizacja strategii doskonalenia jakości organizacji	2	16	Gajdka Jerzy		
Cieślicki Maciej			– Szacowanie wartości aktywów i pasywów spółki a modele wyceny opcji (I)	5	24
– Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami – zmiany potrzebne od zaraz	12	10	– Szacowanie wartości aktywów i pasywów spółki a modele wyceny opcji (II)	7–8	43
Cypryjański Jacek, Lozano Platonoff Alberto, Sysko-Romańczuk Sylwia			Gajdzik Bożena		
– Systemy informatyczne w przedsiębiorstwach – wyniki badań szczecińskich przedsiębiorstw	10	32	– Jakość w samorządzie terytorialnym – pierwsze doświadczenia	3	17
Czech Alojzy			Gamrot Wojciech		
– Józefa Lisaka nieznanym wkład do nauki organizacji i zarządzania	7–8	7	– Model matematyczny wyboru optymalnej strategii inwestycyjnej dla zmiennej stopy procentowej	4	28
Czura Małgorzata, Lichtarski Jan			Gardela Agnieszka, Budzanowska Małgorzata		
– O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem	10	7	– Rola kraju pochodzenia produktu w kształtowaniu postaw konsumentów	6	28
Dobija Mieczysław			Górny Adam		
– Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości	1	8	– Miejsce zarządzania bezpieczeństwem pracy w wymaganiach <i>Total Quality Management</i>	7–8	60
			Grabowski Maciej, Strzała Krystyna		
			– Stan gospodarki Polski w okresie styczeń –wrzesień 2002 r. Prognozy kwartalne do końca 2002 r. i roczne do końca 2005 r.	11	3

	nr	str.		nr	str.
Gruszczyńska-Malec Grażyna			Krawiec Franciszek		
– Paradoksy zarządzania wynagrodzenia- mi	5	29	– Strategia innowacji wartości w firmie	12	13
Gryglewski Piotr, Trzmielak Dariusz			Krysta Bartosz, Lot Grzegorz, Michalski Dariusz		
– Zarządzanie materialnym dziedzictwem kulturowym	4	15	– Wpływ otwarcia rynku energii elektrycz- nej na koncepcje działalności jego uczest- ników	11	21
Grzeszczyk Tadeusz			Kubasik Andrzej		
– Ocena efektywności programów inwesty- cyjnych przedsiębiorstw współfinansowa- nych z funduszy Unii Europejskiej	12	7	– <i>Public relations</i> w sferze ekologicznej od- powiedzialności przedsiębiorstw	2	28
Grzybek Sergiusz			Kuc Bolesław Rafał		
– Strategiczny model wielowymiarowej ana- lizy produktowej przedsiębiorstwa	10	12	– Małe jest piękne, ale słabe umiera	2	12
Gwiazda Ewa, Dudzińska-Korczak Natalia			– Nie zapominajmy o Adamieckim	6	7
– System <i>Customer Relationship Manage- ment</i> – doświadczenia polskich operato- rów sieci komórkowych	2	24	Lewandowski Remigiusz		
Hryniewicz Janusz T.			– Efekt ogłoszeń wyników finansowych spół- łek giełdowych: studium zdarzeń	6	24
– Motywacje pracownicze	2	20	Lichtarski Jan		
Jach Katarzyna, Zgrzywa Anna			– O relacji porządek – chaos na tle współ- czesnych tendencji w zarządzaniu	1	5
– Dylematy etyczne w działalności marke- tingowej	10	28	Lichtarski Jan, Czura Małgorzata		
Januszewski Arkadiusz			– O relacjach między koncepcjami zarzą- dzania przedsiębiorstwem	10	7
– Strategiczne zastosowania rachunku kosztów działań	4	31	Limański Andrzej		
Jarecki Wojciech			– Rola małych i średnich przedsiębiorstw w restrukturyzacji i integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską	5	18
– Przekaz informacji podczas doboru pra- cowników w świetle teorii kapitału ludz- kiego	6	17	Lisowski Andrzej		
Jeżak Jan			– Podstawowy algorytm zarządzania	7–8	12
– Nadzór korporacyjny – kodeksy dobrych praktyk	5	3	Lot Grzegorz, Krysta Bartosz, Michalski Dariusz		
Kaleta Barbara			– Wpływ otwarcia rynku energii elektrycz- nej na koncepcje działalności jego uczest- ników	11	21
– Dywersyfikacja działalności banków w Polsce	4	19	Lozano Platonoff Alberto, Cypryański Jacek, Sysko-Romańczuk Sylwia		
Kamiński Jacek			– Systemy informatyczne w przedsiębio- rstwach – wyniki badań szczecińskich przedsiębiorstw	10	32
– Rozwiązywanie konfliktów międzygru- powych w organizacji	11	12	Lozano Platonoff Alberto, Gadomska Katarzy- na, Sysko-Romańczuk Sylwia		
Kapliński Oleg			– System motywacyjny przedsiębiorstwa w kontekście jego kultury organizacyjnej		
– Klasyfikacja ryzyka w zarządzaniu według Andreasa Klinkego i Ortwinna Renna	5	13	– wyniki badań	12	17
Kaźmierska-Jóźwiak Bogna			Łęczycki Kazimierz		
– Kluczowe czynniki powodzenia fuzji i przejęć przedsiębiorstw	9	18	– Analiza instrumentów konkurencji w wy- branych przedsiębiorstwach obszarów środkowowschodniej Polski	7–8	32
Klich Jacek			Marcinkowska Monika		
– Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalizacji	7–8	17	– Wynagrodzenia członków zarządów kor- poracji amerykańskich	1	37
Koczorowska Izabela			– Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu kart wyników	9	28
– Specyficzne cechy zespołu wirtualnego	3	15	Martan Lesław		
Kopeć Jacek			– O organizacyjnym kryterium oceny	10	10
– Praktyka zarządzania personelem w Ma- łopolsce	3	20	Michalski Dariusz, Krysta Bartosz, Lot Grzegorz		
Kordel Piotr, Bratnicki Mariusz			– Wpływ otwarcia rynku energii elektrycz-		
– Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie	9	7			
Kraśnicka Teresa					
– Wokół pojęcia przedsiębiorczości	6	14			

	nr	str.		nr	str.
– Z Unią będzie łatwiej – wypowiedź posła JÓZEFA OLEKSEGO, przewodniczącego sejmowej Komisji Europejskiej	12	3	– Metoda „otwartej dyskusji” czy „zamkniętych drzwi” w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – dylematy wdrożeniowe	10	16
– Lepiej być w środku – rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM OSIATYŃSKIM	12	4	Zarzecki Dariusz		
Trzmielak Dariusz, Gryglewski Piotr			– Analiza wpływu dźwigni finansowej na rentowność kapitału własnego	12	22
– Zarządzanie materialnym dziedzictwem kulturowym	4	15	Zelek Aneta		
Wróbel Piotr			– Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa	2	32
– Wyniki badań wpływu fuzji i przejęć na wartość dla akcjonariuszy	4	23	Zembura Renata		
Zarębska Anna			– Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu	1	18
– Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych	6	11	Zgrzywa Anna, Jach Katarzyna		
			– Dylematy etyczne w działalności marketingowej	10	28

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH Spis treści 2002

	str.		str.
Nr 2		Nr 7-8	
Ocalić nie tracąc		Szkoła przetrwania dla liderów	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	64
Nr 3		Nr 9	
Microsoft – między kreatywnością a dyscypliną		Szkicowanie przyszłości firmy	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	40	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42
Nr 4		Nr 10	
Nowy plan gry wobec grupy C		Kreatywność nie wystarczy	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42
Nr 5		Nr 11	
Obudzić w sobie pasję do pracy		Lider tolerujący porażki	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42
Nr 6		Nr 12	
Klienci jako innowatorzy. Nowy sposób tworzenia wartości		Płaca za efekty	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	41	– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	40

Podręcznik zarządzania jakością

Dennis Lock (redaktor naukowy)

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa 2002

W czasach, gdy towary „przelewają się” przez półki, a producenci wszelkimi możliwymi sposobami starają się „uwieść” klientów, coraz większego znaczenia nabiera jakość produktów. Staje się ona potężnym orężem w szalejącej walce konkurencyjnej.

Jakość nie jest jednak pojęciem jednoznacznym. Chcąc konkurować na rynku pod względem jakości, trzeba dobrze zrozumieć jej istotę. Nauczyć się ją planować, projektować, produkować, kontrolować i sprzedawać. W proces zapewnienia jakości musi być wciągnięte całe przedsiębiorstwo – począwszy od kierownictwa, aż do szeregowych pracowników.

Wszystkie te problemy są przedstawione w proponowanym podręczniku, przygotowanym przez wybitnych, światowych specjalistów w tej dziedzinie. Warto z niego skorzystać, by nie zostać w tyle za rywalami.