

- Pomysł na Polskę – Dariusz Teresiński 3

- O relacji porządek – chaos na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu – Jan Lichtarski 5
- Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości – Mieczysław Dobija 8
- Przewaga konkurencyjna grup kapitałowych – Ewa Motyka 14
- Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu – Renata Zembura 18
- Zarządzanie projektami w górnictwie węgla kamiennego – Henryk Dźwigoł 20
- Motywowanie w przedsiębiorstwie jako przykład działalności pedagogicznej – Roman Patora 23

ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM

- Koszty ochrony środowiska w rachunkowości przedsiębiorstwa – Agnieszka Gajda 26

KONFERENCJE 28

PŁACE

- Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji – Jarosław Sokołowski 32
- Wynagrodzenia członków zarządów korporacji amerykańskich – Monika Marcinkowska 37

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 42

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty uległa zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2002 r. wynosi – 14,00 zł.

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 1 (744) 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 Olędzka – 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 Olędzka, prof. Janusz Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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 Julieta 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, 633-18-55 wew. 281 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. 628-00-96 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 uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

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

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

Cena prenumeraty na 2002 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 II kw. 2002 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-białe:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Dariusz Teresiński

Pomysł na Polskę

Futurologia, uprawiana zwykle u początku – roku, wieku czy tysiąclecia – tyle już razy była powodem wstydu dla tych, którzy dożyli czasów, w jakich spełniać miały się ich przepowiednie, że o wiele bezpieczniejsze, a i bardziej pożyteczne, wydaje się jawne proponowanie nowych rozwiązań zamiast wróżenia z fusów.

Pomysł na Polskę, to pierwszy z cyklu artykułów, jakie proponujemy Państwu – naszym Czytelnikom – wspólnie napisać. Liczymy na to, że stopień kontrowersyjności zaprezentowanych pomysłów zachęci Państwa do dyskusji i zgłaszania własnych projektów. Szczęśliwie żyjemy w takich czasach, że za głoszenie nawet najbardziej dziwnych propozycji nic nam nie grozi. A co nam grozi, jeśli nie będziemy mieli żadnego pomysłu na Polskę?

Polska jest taką samą organizacją/institucją/firmą jak z górą setka innych krajów. Część z nich jest powszechnie znana: z zachowujących tajemnicę banków albo z łatwości lokowania kapitałów nieznanego pochodzenia, zabytków, przestrzegania szarijatu, produkcji półprzewodników, umiejętności wykorzystywania ukrytych zalet Unii Europejskiej itd. Specjaliści od marketingu od lat głowią się nad tym, co też można by wykorzystywać jako *specialite de la maison* Polski – i nic im nie wychodzi. Przypomina to bowiem tworzenie misji i wizji dla fabryki musztardy. Jednej z wielu tysięcy fabryk musztardy na świecie. Jednak jest też na świecie sporo firm, które zaczynały od produkcji musztardy, majonezu, rowerów czy otwieraczy do konserw, a dziś ich nazwy są powszechnie znane. Co – oprócz szczęścia – je wyróżnia?

W globalnym świecie pomysły liczą się bardziej niż żelazo, ropa, hektary i kapitał. Oto więc projekt inkubatora pomysłów.

Z drugiej strony kwitka, czyli Urząd Niepatentowy

W Warszawie i wielu innych miastach Polski od lat działają parkometry. Dziennie wydają dziesiątki tysięcy kwitów. Na każdy z nich każdy kierowca musi rzucić okiem. Zwykle dwa razy: kiedy wyjmując go z maszyny i kiedy wkłada za szybę. Jeden z tych razy mógłby zostać wykorzystany ze znacznym pożytkiem dla firmy zajmującej się obsługą płatnego parkowania, a być może także dla miasta. Wystarczyłoby odwrotnie ustawić drukarkę w parkometrze. Wówczas kierowca, wyjmując kwit patrzyłby na wydrukowaną na odwrocie reklamę. Za to spojrzenie wiele firm zapłaciłoby spore pieniądze. Dziś bowiem reklama, i owszem jest wydrukowana, ale większość kierowców o niej nie wie i się nie dowie, bo ich nie interesuje, co jest z drugiej strony kwitka. Operatorzy bankomatów, które przyjechały do nas zza granicy, wiedzą o tym aż nadto dobrze i dlatego kwity z bankomatów są drukowane do góry nogami. Niestety większość obywateli wykazuje się bardzo wysokim stopniem zaufania do bankomatów i kwitów bankomatowych ani nie czyta, ani nie gromadzi, ani nawet nie odbiera (zaśmiecają one okolice takich bankomatów, w których nie można zrezygnować z pobierania kwitka; w niektórych jest to możliwe i tam jest czysto).

Wyobraźmy sobie teraz osobnika, który wpadł na pomysł przedstawienia drukarek w parkometrach. Opatentować się tego nie da (choćby dlatego, że rozwiązanie jest już stosowane w bankomatach). Może zatem, mnąc czapkę w

dłoniach, spróbować się umówić z kimś z magistratu lub udać się do operatora lub producenta parkometrów. W każdym przypadku należy liczyć się z wyszukaną psychologią, nieobecnością kluczowych postaci dramatu i wreszcie z pogardliwą uwagą pana/i z działu B+R, że tu pracują ludzie, którzy na zagadnieniach parkowania zjedli niejedną parę zębów i byle przybłęda nie będzie ich pouczał.

To wszystko nie oddaje jednak w pełni grozy sytuacji. Bowiem ekonomicznym sensem innowacji jest zdobywanie przewag konkurencyjnych. Zdobywa je firma, która innowację stosuje, i dzięki temu zarabia pieniądze. Nie byłoby zatem nic dziwnego, gdyby określonej gratyfikacji domagał się także twórca pomysłu, czyli innowacji. Skoro jednak nie ma oczywistej, lub choćby dającej się racjonalnie pomysleć, drogi od pomysłu do jego realizacji przez firmę, w której się samemu nie pracuje, to jeszcze trudniej sobie wyobrazić model sposobu zdobycia pieniędzy za taki pomysł. Człowiek myślący, zanim zacznie zdzierać zelówki, prześledzi teoretyczną drogę swojego pomysłu i zapewne nigdzie się nie ruszy. Gdyby jednak się zdecydował wyjść z domu – jaką ma gwarancję, że po przedstawieniu swojego rozwiązania nie spotka się z reakcją: to bardzo dobry pomysł, dziękujemy panu, tam są drzwi. Albo: od dawna już nad tym pracujemy. W obu przypadkach szanse realizacji są 50:50 (standardowa ocena w sytuacji braku jakichkolwiek przesłanek), natomiast szanse uzyskania gratyfikacji są zerowe. Nie ma też żadnej możliwości sprawdzenia, czy ktoś w firmie rzeczywiście kiedykolwiek pomyślał o proponowanym rozwiązaniu.

Z drugiej strony wiadomo, że jest na świecie sporo osób nawiedzonych, które proponują najróżniejszym instytucjom realizację rozmaitych księżycowych pomysłów – np. hulajnogi na dwóch równoległych kołach. Odsiewaniem z ich grona prawdziwych wynalazców mogą i częściowo zajmują się komercyjne inkubatory przedsiębiorczości. Problem w tym, że są one w stanie wspomóc założenie nowej firmy, a nie przyczynią się do zrealizowania choćby najbardziej sensownego pomysłu przez telekomunikację, petrochemię, kolej, pocztę itp., o samorządach lokalnych nie wspominając. Tymczasem szary człowiek może nie wymyśli rewolucyjnej metody produkowania układów scalonych, ani nowego półprzewodnika, ale jako klient poczty może np. wymyślić sposób na bezinwestycyjne zaoszczędzenie 10 groszy na każdym liście. I gdyby wiedział, że sam może liczyć na grosz z każdej złotówki, to miałby większą motywację do myślenia.

Urząd Niepatentowy byłby zatem instytucją zaufania publicznego, która mogłaby być np. umieszczona przy KBN-ie, marszałku Sejmu, prezydencie albo Polskiej Akademii Nauk. Instytucja musiałaby być na tyle poważna, żeby prezesowi nawet największej firmy, zapytanemu przez ten urząd, czy jest zainteresowany wdrożeniem zgłoszonego pomysłu, nie wypadało nie odpowiadać na pisma. Urząd powinien zatrudniać psychologów – jako oficerów pierwszego kontaktu, a pomysły, które przejdą przez to wstępne sito byłyby oceniane przez fachowców z danej branży, nie związanych z ewentualnym użytkownikiem pomysłu. Urząd zatrudniałby *researcherów*, którzy tropiliby przypadki ewentualnych wdrożeń pomysłów odrzuconych przez firmy. Konieczni byłiby także prawnicy i negocjatorzy potrafiący prowadzić trudne rozmowy handlowe z dużymi firmami. Oczywiście nie jest wykluczone, że część autorów innowacji zadowoliliby się samym wdrożeniem pomysłu oraz symbolicznym gestem uznania dla ich pomysłowości.

Gdyby tego typu droga do realizacji nowych pomysłów była wykluczona, to Bill Gates i Steve Wozniak pracowaliby dziś w IBM-ie lub może zarabiali na życie sprzedając ubezpieczenia. Na szczęście jednak obaj mieszkają w Ameryce, gdzie pojedynczy człowiek w ciągu kilkunastu lat może stworzyć konkurencję dla największego na świecie producenta komputerów. W krajach, gdzie taka sztuka jest trudna do wyobrażenia, przydałyby się jakieś dopalacze.

Neminem taxivabimus

B yłoby rzeczą nieprzyzwoitą zaproponować stworzenie inkubatora pomysłów, nie zgłaszając własnego pomysłu do inkubowania. Aby jednak sprawę maksymalnie skomplikować, weźmy na warsztat pomysł, którego realizacja wymaga partnera, który jest i na zawsze pozostanie naturalnym monopolistą.

Państwo ma monopol na zbieranie podatków i bardzo niechętnie dyskutuje o systemie podatkowym. W sytuacji jednak, kiedy za miedzą wprowadzono 13% podatek liniowy od dochodów osobistych i 24% podatek od firm (a w już w Kirgistanie obie stopy wynoszą po 10%) – w takiej sytuacji nie należy zapominać, że Polska także konkuruje z innymi państwami o inwestycje i miejsca pracy dla swoich obywateli.

Projekt jest ideowo bardzo prosty, choć jego realizacja będzie wymagała sporej finezji. Perspektywa wstąpienia do Unii Europejskiej wymaga dodatkowo pośpiechu, ponieważ jest wielce prawdopodobne, że będąc wewnątrz, takiego „numeru” zrobić już się nie da. Rzecz polega na tym, żeby **zlikwidować podatek dochodowy od osób fizycznych i prawnych**, przy zachowaniu dochodów budżetu na niezmiennym poziomie.

W praktyce wyglądałoby to mniej więcej tak: skoro w roku 2002 planuje się zebrać razem z PIT i CIT ok. 40 mld zł, czyli 28% dochodów budżetu, to w przypadku likwidacji obu podatków należałoby uzyskać taki sam wzrost dochodów z podatku VAT. Oznacza to wzrost stawki VAT mniej więcej o połowę, czyli do poziomu ok. 35%. Dla przedsiębiorców zmiana ta nie jest szczególnie istotna. Normalny przedsiębiorca nie po to zatrudnia księgowego, żeby płacić podatki. Ale przecież wykazanie straty lub zysku na minimalnym poziomie jest nie lada wyzwaniem dla bardzo wielu biznesmenów. VAT jest podatkiem prostym w konstrukcji (choć w polskim wydaniu dość skomplikowanym). Jego główną zaletą jest jednak to, że opodatkowuje indywidualną konsumpcję, a pozostaje doskonale przezroczysty dla inwestycji. W proponowanym modelu nie do pomyślenia byłby więc podatek od dochodów z oszczędności, dywidend czy czegokolwiek innego. I to właśnie powinno zapisane w konstytucji.

Z punktu widzenia konsumenta sytuacja zmieniłaby się w stopniu znacznie większym. Obywatel nie musiałby gromadzić zaświadczeń, PITów, faktur i Dzienników Ustaw. Obywatel i cudzoziemiec płaciliby podatki w takiej samej wysokości od każdej złotówki wydanej na konsumpcję. O ile wyższe niż obecnie? Towar o wartości netto 100 zł, opodatkowany dziś stawką 22%, po wartości VAT do poziomu 35% kosztowałby 135 zł zamiast 122. Jednorazowa podwyżka cen wyniosłaby zatem 10,5%. Przy średniej stopie opodatkowania na poziomie 15% jest to niebywała gratka dla każdego podatnika.

Problemy pojawiają się w przypadku osób nie płacących podatków, a więc rolników, bezrobotnych i klientów pomocy społecznej. Dla nich podwyżka kosztów utrzymania nie byłaby zrekompensowana spadkiem obciążeń podatkowych,

a zatem grupy te wymagałyby pomocy ze strony państwa. Szczegółowe rozwiązania w tej dziedzinie (a można ich zaproponować sporo) znacznie przekraczałyby ramy niniejszego artykułu. O wiele ciekawsze od kwestii prostej redystrybucji jest jednak inne zagadnienie.

Otóż w kraju, który nie pobiera podatku od dochodów, szybko pojawiają się inwestorzy. Jest wielce prawdopodobne, że pojawią się, jak tylko przedstawiony zostanie szczegółowy harmonogram likwidacji podatku dochodowego. Eksport z takiego kraju będzie absolutnie bezkonkurencyjny, bo nie będą go obciążały żadne podatki (poza akcyzą na paliwa). Jednocześnie wszystkie pieniądze wydane w kraju przez pracowników, menedżerów, turystów i osoby uchylające się od pracy – będą opodatkowane. Kto więcej wyda – więcej zapłaci, a kto będzie kupował dobra luksusowe, zapłaci jeszcze więcej, bo w cenie jachtu, samochodu i cygar uiszcza podatek akcyzowy. Kto kupuje głównie żywność zapłaci mniej, bo stawki VAT na żywność nadal będą niższe.

Podatki płacić będą wszyscy, ale rozliczać się z urzędem skarbowym będą tylko przedsiębiorcy, których stać na robienie tego w sposób profesjonalny. Dzięki temu urzędy skarbowe będą miały dziesięciokrotnie mniej petentów: wyłącznie firmy będące płatnikami VAT. W takiej sytuacji poszukiwanie ewentualnych nieuczciwych podatników będzie dużo łatwiejsze, bardziej skuteczne i o wiele tańsze.

Po wprowadzeniu tego rozwiązania dochody budżetu będą rosły w tempie równym wzrostowi PKB, który trudno będzie utrzymać na jednocyfrowym poziomie. Dzięki temu w ciągu kilku lat można będzie obniżyć stopę VAT-u do poziomu gwarantującego zrównoważony budżet (bez nadmiernej nadwyżki).

A na koniec jeszcze jedna dobra wiadomość. Wzrost cen towarów i usług o 10% wywoła silny jednorazowy impuls inflacyjny. Jeśli przełoży się on na spadek wartości złotówki – będzie to doskonała okazja do jednostronnego (lub uzgodnionego z Unią – wedle woli Brukseli) przejścia na euro po niższym kursie. Gdyby natomiast inwestorzy uznali, że złotówka jest więcej warta niż towary, które można za nią kupić aktualnie w Polsce, to też nie ma problemu. Przecież Polska jest i przez jakiś czas jeszcze będzie importem netto (co wyraźnie widać w bilansie płatniczym). W takiej sytuacji powinniśmy raczej dbać o importerów, a nie narzekać na złe warunki dla eksporterów, którzy zresztą wciąż nadspodziewanie dobrze dają sobie radę, a po zlikwidowaniu podatku dochodowego będą się mieli jeszcze lepiej.

✎

Czy to są dobre pomysły na Polskę, czy Polsce w ogóle potrzebne są pomysły, czy mogą być one autorstwa zwykłych, choć przejętych troską obywateli – odpowiedź na te pytania przyniesie przyszłość. Nie będzie to jednak przyszłość mierzona pokoleniami. Jeśli po zaprowadzeniu porządku w niektórych przynajmniej regionach świata i wyprodukowaniu hulajnogi na dwóch równoległych kółkach przyjdzie czas na radykalne zmiany w systemach podatkowych, będziemy wiedzieli, że to już. I że znowu bez naszego udziału.

Dariusz Teresiński

Jan Lichtarski

O relacji porządek – chaos na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu

Uwagi wstępne

Tradycyjna organizacja i zarządzanie kojarzą się nieodparcie z uporządkowaniem (ładem) elementów i działań, stabilnością struktur i powtarzalnością procedur, ich standaryzacją, formalizacją itp. itd.

Współcześnie owa porządkująca, stabilizująca i ujednocniająca rola organizacji i zarządzania już nie wystarcza. Zmienność, ograniczona przewidywalność oraz złożoność zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, iż coraz wyraźniej pod ich adresem, a zatem także pod adresem systemów organizacji i zarządzania, artykułowane są oczekiwania wskazujące na potrzebę ich elastyczności, otwartości na zmiany, dywersyfikacji itp.

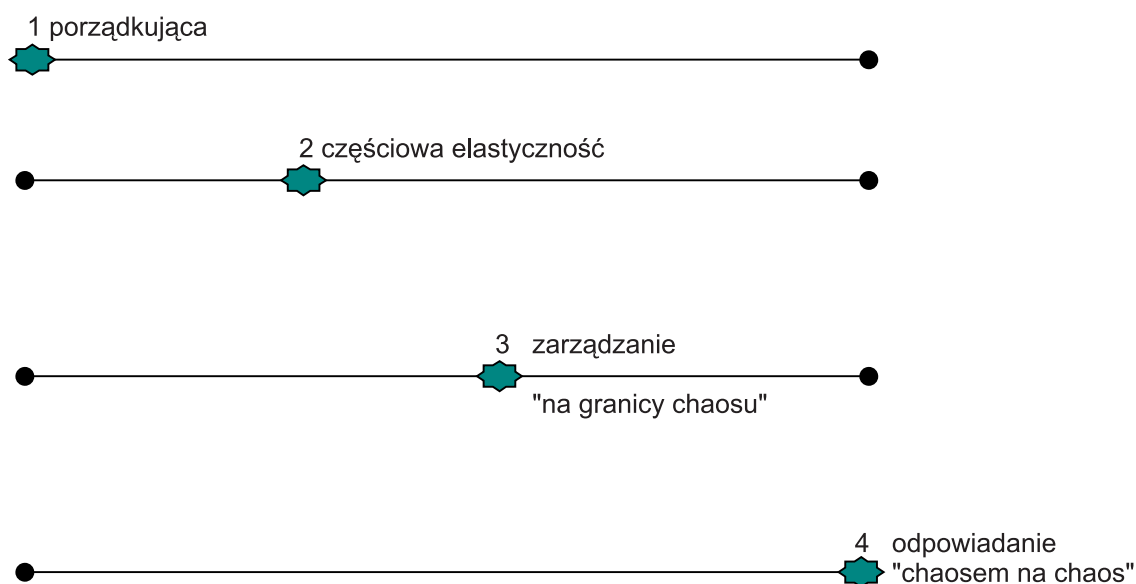
Rodzi się jednak pytanie, czy negacja w organizacji i zarządzaniu wszystkiego co wiąże się z ich tradycyjną rolą porządkującą i rekomendowanie rozwiązań diametralnie odmiennych (przeciwstawnych), odpowiadanie „chaosem na chaos”¹⁾, jest jedynie uprawnionym kierunkiem działań w sferze projektowania, w tym doskonalenia tych rozwiązań? Poszu-

kiwanie odpowiedzi na powyższe pytanie jest główną intencją tego opracowania.

Spojrzenie retrospektywne

W historycznym rozwoju wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz jej praktycznych zastosowań pierwotnym i przez całe dziesięciolecie dominującym kierunkiem działań było **poszukiwanie rozwiązań porządkujących, ujednocniających, stabilizujących**. W tych cechach bowiem dopatrywano się źródeł racjonalności i efektywności systemów organizacyjnych.

Jeśli okoliczności, zwykle zewnętrzne, nie pozwalały na pełne ustabilizowanie, uporządkowanie, ujednocnienie oraz sformalizowanie struktur i procedur, pozostawiano oczywiście pewien margines swobody działania oraz niezbędne w tym celu rezerwy (rezerwy czasu pracy stanowisk, zapasy materiałowe, zapasy produkcji nie zakończonej, zapasy wyrobów gotowych itp.). Nie zmieniało to jednak generalnego nastawienia i dążenia w kierunku rozwiązań stabilizujących, porządkujących itp.



Rys. 1. Role organizacji i zarządzania postrzegane w płaszczyźnie porządek–chaos (kolejne etapy)

Źródło: opracowanie własne.



Postępujący rozwój zmienności, niepewności i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza w ich bliższym i dalszym otoczeniu, wywoływał jednak silną presję na „wmontowanie” w rozwiązania funkcjonalne (proceduralne) i strukturalne takich elementów, które zapewniłyby im wymagany poziom zdolności do zachowań adaptacyjnych, antycypacyjnych i kreatywnych. Charakterystycznym tego przejawem może być rozwój idei i metodologii **myślenia strategicznego**, czy też rozwój koncepcji **struktur organicznych**.

Kolejny krok w rozwoju interesujących nas tendencji stanowi jeszcze silniejsze zanegowanie porządkującej roli organizacji i zarządzania, na rzecz rekomendowania koncepcji „**zarządzania na granicy chaosu**”²⁾. W tym przypadku już także zorientowane wybitnie adaptacyjnie, czy nawet antycypacyjnie **zarządzanie strategiczne jest zbyt mało elastycznym sposobem prowadzenia przedsiębiorstwa**. Odwraca bowiem uwagę od bieżącej zmienności otoczenia i możliwości wykorzystania pojawiających się *ad hoc* sposobności. Także **struktury typu organicznego** nie zapewniają dostatecznie elastycznych działań. Ich miejsce zajmują **struktury typu wirtualnego**.

Charakterystyczną jednak cechą tego podejścia (i etapu) jest brak totalnej negacji wszelkiego uporządkowania.

Negacja taka pojawia się natomiast w kolejnym, ostatnim etapie ewolucji postrzegania organizacji i zarządzania w przekroju: porządek – chaos, czy też: stabilność – elastyczność. Wyraźne rekomendacje takiego, a niekiedy tylko takiego podejścia znajdujemy w polskim piśmiennictwie np. w pracach i wystąpieniach K. Perechudy i R. Krupskiego³⁾.

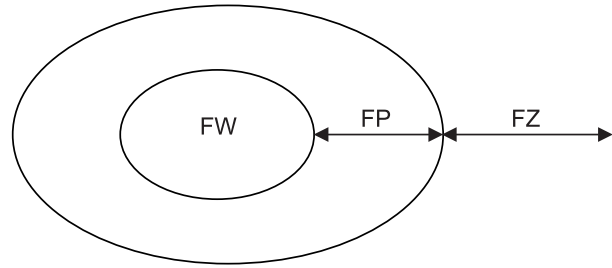
Zaprezentowane wyżej tendencje w ujęciu chronologicznym ilustruje rysunek 1.

Umieszczenie poszczególnych ról na odrębnych podziałkach odzwierciedla postulowaną zazwyczaj przez ich zwolenników alternatywność tych ról wobec innych.

Teza tego opracowania jest owej alternatywności przeciwna. Mówi mianowicie, iż **w przedsiębiorstwie**, w każdym możliwym współcześnie przypadku, **mogą i powinny jednocześnie występować rozwiązania odpowiadające każdej z wyróżnionych wyżej ról**. Oczywiście ich usytuowanie w systemie organizacji i zarządzania oraz wzajemne proporcje pod wpływem wielu czynników mogą być w różnych przedsiębiorstwach odmienne i ulegać zmianom w czasie.

Gdzie porządek, gdzie chaos

Zgodnie z powyższą tezą pytanie: czy porządek czy chaos (i odpowiednio: stabilność – zmienność, powtarzalność – niepowtarzalność, ujednolicenie – różnorodność itp.) zastępujemy pytaniem: gdzie porządek a gdzie chaos (i odpowiednio: stabilność – zmienność, powtarzalność – niepowtarzalność, ujednolicenie – różnorodność itp.). W celu odpowiedzi na nie wydaje się możliwe i uzasadnione zbudowanie ogólnego modelu przedsiębiorstwa pokazującego, jakie rozwiązania w interesującym nas



Rys. 2. Obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

przekroju (porządek – chaos, stabilność – zmienność itp.) mogą być preferowane w jego poszczególnych obszarach funkcjonalnych.

Wyróżnijmy w tym celu trzy obszary funkcjonalne, obejmujące:

- funkcje zewnętrzne (FZ),
- funkcje pośrednie (FP),
- funkcje wewnętrzne (FW),

co można przedstawić graficznie (rysunek 2.).

Funkcje zewnętrzne to te, dzięki którym dochodzi do wymiany różnorodnych dóbr (wartości) między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Przykładowo można tu wymienić: zaopatrzenie (produkcyjne i inwestycyjne), marketing i sprzedaż, zatrudnianie, rozliczenia publiczno-prawne, rozrachunki z dostawcami i odbiorcami itd.

Zmienność (burzliwość), nieokreśloność i nieprzewidywalność otoczenia daje o sobie znać w pierwszej kolejności, bezpośrednio i z największą siłą w obszarze tych właśnie funkcji. A zatem tutaj najbardziej potrzebne są takie rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania, które pozwolą zredukować do minimum negatywne skutki zewnętrznych zakłóceń w obrębie każdej z tych funkcji, a także w innych obszarach funkcjonalnych. Chodzi bowiem o to, by same zakłócenia i ich negatywne konsekwencje nie przenosiły się „na zasadzie domina” w głąb przedsiębiorstwa.

O ile w kontaktach z przedstawicielami praktyki gospodarczej można znaleźć potwierdzenie, iż ta grupa funkcji (FZ) wymaga szczególnej troski i zaangażowania kierownictwa przedsiębiorstw, to przegląd najbardziej współczesnych i „nośnych” koncepcji i metod zarządzania⁴⁾ nie pozwala stwierdzić, iż teoretyczno-metodologiczna oferta nauki kieruje swe szczególne zainteresowanie w podobnym kierunku. Ale częściowe wsparcie dla funkcjonowania w burzliwym środowisku można uzyskać ze strony niektórych spośród tych koncepcji i metod, takich np. jak: logistyka, marketing, controlling, *outplacement*.

Niezależnie od tego jak sprawnie (w tym jak skutecznie) są realizowane funkcje zewnętrzne, część zakłóceń mających swe źródła w otoczeniu przenika „głębiej” do przedsiębiorstwa i daje o sobie znać przy realizacji drugiej grupy funkcji, nazwanych tu funkcjami pośrednimi (FP). Są to te funkcje, które realizowane są w bezpośredniej istotnej zależności od funkcji zewnętrznych. Można tu przykładowo wymienić: produkcję (działalność podstawową), inwestycje, znaczną część funkcji finansowej, B+R (w tym tpp).

Tab. 1. Funkcje przedsiębiorstwa i wymagany poziom ich elastyczności (z uwzględnieniem czynnika czasu)

Funkcje	Horyzont czasu			
	do 1 m-ca	do 1 roku	do 3 lat	ponad 3 lata
● zaopatrzenie	u	e	e	e
● marketing i sprzedaż	u	e	e	e
● zatrudnianie	u	e	e	e
● rozliczenia publiczno-prawne	u	e	e	e
● rozrachunki z dostawcami i odbiorcami	u	e	e	e
● produkcja	s	u	e	e
● inwestycje	s	u	e	e
● część funkcji finansowej	s	u	e	e
● B+R (w tym tpp)	s	u	e	e
● część funkcji personalnej	s	u	e	e
● funkcje pomocnicze	s	u	e	e
● ewidencja i sprawozdawczość	s	s	u	e
● funkcje administracyjno-gospodarcze	s	s	u	e

Legenda: s – funkcja o wysokim stopniu stabilności, u – funkcja o umiarkowanym stopniu elastyczności, e – funkcja o wysokim stopniu elastyczności

Źródło: opracowanie własne.

Także i w tym przypadku trudno byłoby jednoznacznie stwierdzić, iż oferta współczesnej nauki organizacji i zarządzania w pełni przystaje do potrzeb związanych z realizacją tej grupy funkcji. Niektóre z powszechnie rekomendowanych koncepcji i metod, jak np. controlling czy logistyka (produkcyjna) mogą tu okazać się niewątpliwie bardzo pomocne.

Jest wreszcie trzecia grupa funkcji, tzw. wewnętrznych (FW), które najbardziej odległe są od otoczenia przedsiębiorstwa i jego kaprysów. Przykładowo można tu wymienić: znaczną część funkcji personalnej (oceny, podnoszenie kwalifikacji, aktywizowanie, przemieszczanie w obrębie przedsiębiorstwa...), zespół funkcji pomocniczych (remontowa, wodno-ściekowa, energetyczna, transportowa itp.), funkcję ewidencji i sprawozdawczości, funkcję administracyjno-gospodarczą itp.

W obrębie tego bardzo „pojemnego” obszaru funkcjonalnego, najmniej narażonego na zmienność i nieprzewidywalność otoczenia, jest relatywnie największe miejsce (przestrzeni) dla stosowania tradycyjnych (porządkujących, stabilizujących...) form oraz metod organizacji i zarządzania. Nie wyklucza to oczywiście możliwości i zasadności stosowania rozwiązań nowoczesnych, o ile służyć one będą poprawie osiągniętych wyników.

Dokonana wyżej typologia funkcji przedsiębiorstwa w przekroju wymaganych od nich cech, mieszczących się w przedziale: stabilność – zmienność (elastyczność), jest bardzo uproszczona i nie uwzględnia – między innymi – czynnika czasu. Horyzont czasu, do którego odnoszą się działania w toku przygotowania i realizacji funkcji wpływa bowiem korygująco na stawiane pod ich adresem wymagania co do ich stabilności – elastyczności, co odzwierciedlono w tabeli 1.

Każda z funkcji wraz ze skracaniem się horyzontu czasowego, w jakim jest rozpatrywana, może i powinna stawać się coraz bardziej ustabilizowana, a wraz z wydłużaniem się tego horyzontu – powinna stawać się coraz bardziej elastyczna. Owo uelastycznienie następować powinno jednak zdecydowanie szybciej w grupie funkcji zewnętrznych (FZ), wolniej

w grupie funkcji pośrednich (FP) i najwolniej w grupie funkcji wewnętrznych (FW).

Świadomość tego rodzaju prawidłowości powinna sprzyjać racjonalizacji doboru koncepcji i metod organizacji i zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W doborze takim mają szansę wykorzystania zarówno tradycyjne, jak też bardziej i najbardziej nowoczesne spośród owych koncepcji i metod. Jest tu bowiem miejsce zarówno dla tych koncepcji i metod, które są nośnikiem porządku, stabilności, powtarzalności itp., jak i tych, które są nośnikiem umiarkowanej i wysokiej elastyczności, które potrafią sobie radzić z chaosem.

Jan Lichtarski

Artykuł był opublikowany w materiałach konferencyjnych: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – Modele, Koncepcje, Strategie*. Praca zbiorowa pod red. W. Błaszczyk, B. Kaczmarska. Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.

PRZYPISY

- 1) Określenie zaczerpnięte z jednego z wystąpień konferencyjnych prof. dr. hab. Rafała Krupskiego.
- 2) Zob. M. BRATNICKI, *Ustawiczna transformacja jako wyróżnik nowoczesnego zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*, Red. K. JAREMCZUK, WSAiZ, Zeszyty Naukowe nr 5, Przemyśl 2000.
- 3) Zob. np. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, pod red. K. PERECHUDY, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 7–10, 25 i nast., 47 i nast.; K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Wrocław, 1998; R. KRUPSKI, *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie”, 1999 nr 2.
- 4) Szerzej omówione są one w wielu publikacjach, np. K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999. *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*, Wyd. AE Wrocław 1998, Prace Naukowe AE nr 784.

Mieczysław Dobija

Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości

Wprowadzenie

Badania w zakresie zasobów ludzkich mają różne cele i są prowadzone w różnych aspektach. Z punktu widzenia teorii rachunkowości pomiar kapitału ludzkiego może przyczynić się do postępu w wielu dziedzinach myśli ekonomicznej. Można wyszczególnić kilka ważnych dziedzin życia społecznego i gospodarczego, dla których postęp teoretyczny w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego i zasad jego rachunkowości mogą okazać się krytycznym czynnikiem pozytywnego rozwiązywania problemów ekonomicznych i społecznych. Kapitał ludzki kształtuje się w rezultacie nakładów (teoria kapitału i inwestowania), powinien być godziwie opłacany (teoria płac), stanowić podstawę do rozstrzygnięć prawnych (kodeksy praw) oraz rozwoju sprawozdawczości finansowej (cele rachunkowości).

Kapitał ludzki i intelektualny może być rozpatrywany i mierzony z punktu widzenia osoby – właściciela lub organizacji jako właściciela nakładów generujących swoisty kapitał intelektualny. Można wyróżnić dwa podstawowe aspekty pomiaru kapitału ludzkiego i intelektualnego:

- Aspekt jednostek organizacyjnych
- kapitał intelektualny zatrudnionych
- kapitał intelektualny organizacji
- Aspekt indywidualny (osoba jako właściciel kapitału ludzkiego i intelektualnego).

W niniejszym opracowaniu bada się możliwości pomiaru kapitału ludzkiego i intelektualnego głównie w drugim aspekcie, co naturalnie prowadzi do zagadnień teorii płac i, jak się okazuje, także do nowego naświetlenia spraw pieniądza. To właśnie praca jest głównym czynnikiem tworzącym wartość, zatem związek kapitału ludzkiego, płac i pieniądza jest naturalny i niezbywalny.

Rozpatrywanie zagadnienia kapitału ludzkiego w aspekcie rachunkowości oznacza w szczególności zastosowanie w analizach teorii wartości opartej na pracy, według której wartość ludzkiego dzieła jest określona przez nakłady pracy koniecznej do jego wytworzenia. Jeśli inne czynniki składają się na produkt, to nakłady pracy niezbędne na ich wytworzenie także składają się na produkt finalny. Obliczanie wartości produktu oznacza zatem detaliczną ewidencję procesu jego wytwarzania dla agregowania nakładów pracy w ostatniej fazie jego powstawania, jak też nakładów pracy zawartej w materiałach zużywanych przy produkcji, co ma miejsce za pośrednictwem rachunku kosztów. Jak podkreśla Y. Ijiri [15, s. 185] „...przeciwnie do teorii wartości opartej na pracy, która koncentruje się na nakładach, teoria wartości opartej na

użyteczności ogniskuje uwagę na efektach i dlatego proces wytwarzania nie stanowi dla tego podejścia przedmiotu zainteresowania...” Z tego powodu wartość oparta na historycznym koszcie wytworzenia jest podejściem wszechobecnym w teorii rachunkowości, a nie występuje w teorii użyteczności. Podobnie koncepcja zysku mierzonego w systemie rachunkowości jest zgodna z koncepcją wartości opartej na pracy. Społecznie akceptowany nakład pracy określający wartość produktu jest włączony w system rachunkowości za pośrednictwem zasady realizacji, która określa, że to rynkowa wartość przychodu determinuje poziom zysku osiągniętego z danego przedsięwzięcia. W kreowaniu zysku konfrontuje się więc rzeczywisty nakład pracy (rachunek kosztów) ze społecznie akceptowanym nakładem pracy (cena rynkowa).

Przeгляд podstawowych koncepcji w zakresie kapitału ludzkiego

W ostatnich dekadach autorzy zajmujący się rachunkowością zasobów ludzkich, wskazywali, że HRA (*Human Resources Accounting*) oraz HRCA (*Human Resources Costing and Accounting*) mogą przynieść wiele korzyści użytkownikom sprawozdań finansowych, jeśli zostaną one wzbogacone o opisy stanów kapitału i aktywów ludzkich. Decydenci zewnętrzni i wewnętrzni powinni mieć dostęp do informacji o zmianach w stanie zasobów ludzkich, związanych z nimi płacach i zyskach, aby móc je odpowiednio oceniać. Dlatego też obserwuje się dużą aktywność badawczą na polu HRA i HRCA, mimo że istotny problem terminologiczny w tej dziedzinie rachunkowości (a można powiedzieć, że także w ekonomii), wciąż nie jest wystarczająco określony i wyjaśniony. Jest to problem interpretacji terminów: kapitał, kapitał ludzki i wartość kapitału ludzkiego.

Znany, światowej sławy uczyony T. Schultz [23, s. 97] przyjmował, że za kapitał ludzki powinny być uznane „...atrybuty jakościowe nabyte przez populację i możliwe do wzmocnienia przez odpowiednie inwestycje...”. Inny autor W.J. Hudson [13, s. 16] zdefiniował kapitał intelektualny jako kombinację czterech czynników: genetycznego dziedzictwa, poziomu edukacji, doświadczenia oraz postawy wobec życia i przedsiębiorczości. Są to dobre przesłanki do formułowania koncepcji pomiarowych. Warto jednakże zauważyć, że do objawienia swojego genetycznego dziedzictwa, osoba potrzebuje ciała ludzkiego, które powstaje w rezultacie ponoszenia kosztów utrzymania. Konstytuuje się przynajmniej z nakładów na utrzymanie i elementarne kształcenie, jeśli pominąć już pracę rodziców. Także lektura dzieła G.S. Beckera [2] preko-

nuje, że ten uczony rozważał inwestowanie w kapitał ludzki, rozumiejąc przez to głównie nakłady na zawodową edukację.

E. Flamholtz [10, s. 662], dobrze znany badacz na polu ustalania wartości indywidualnej, sugeruje pomiar wartości osoby jako oczekiwanej wartości realizacyjnej. Zgodnie z modelem jego autorstwa indywidualne wartości stanowią rezultat wzajemnego oddziaływania dwóch zmiennych: warunkowej wartości osoby i prawdopodobieństwa, że zostanie ona zatrudniona. Pierwsza zmienna określa wartość, którą organizacja może urzeczywistnić, wykorzystując pracę zatrudnionego.

Zgodnie ze znanym modelem Lev – Schwartza [18] wartość kapitału ludzkiego indywidualnego zatrudnionego można określić jako wartość strumienia przyszłych wpływów, czyli faktycznie wynagrodzenia, które pracownik może zarobić w przyszłości. Inną wersją tego podejścia jest analiza strumienia przyszłych wpływów firmy z tytułu zatrudnienia pracownika. Czy terazniejsza wartość przyszłych wpływów, które firma uzyska z tytułu zatrudnienia pracownika, jest odpowiednią ogólną miarą wartości kapitału ludzkiego? Wydaje się, że ta koncepcja jest kłopotliwa i wielce problematyczna. Trudno zatem oczekiwać, aby była źródłem dobrych, niezawodnych informacji dla podejmujących decyzje.

Celem tych przykładowych odwołań jest pokazanie, że autorzy rozpatrują problem kapitału ludzkiego i jego wyceny raczej w kategoriach zdolności do wykonywania pracy na rzecz firmy, a ponadto starają się dopasować przedkładane podejścia do tradycyjnej koncepcji DCF (*Discounted Cash-Flow*) oraz ram określonych przez wiedzę o finansach firmy. W rezultacie jednostka gospodarcza pozostaje jedynym podmiotem rachunkowości. Wycena i ewentualne modele kapitału ludzkiego są rozpatrywane głównie z punktu widzenia jednostki gospodarującej jako podmiotu i celu nadrzędnego. Koncepcje *human capital* zwykle nie obejmują kosztów utrzymania i podstawowej edukacji zawodowej pracowników.

Jaka inna droga prowadzi do kwantytatywnej oceny kapitału ludzkiego? Zakładając, że istota ludzka, która może być zatrudniona, posiada swoją własną niezwykłą wartość, niezależną od wartości organizacji, możemy dążyć do wyceny tej wartości i konfrontować ją z wartością kreowaną przez rynek pracy. Możemy znaleźć miary kapitału ludzkiego, które ukazują wartość pracownika niezależnie od organizacji, w rezultacie czego można spodziewać się tworzenia informacji ogólniejszej, istotnej nie tylko z punktu widzenia firmy, lecz także jako obiektywnej kategorii ekonomicznej, bardziej użytecznej dla zarządzania. W szczególności powstaną nowe możliwości kontroli procesu wymiany dokonującej się między organizacją a jej środowiskiem społecznym.

Kapitał ludzki jest pojęciem pochodnym (a przynajmniej można tego oczekiwać) terminu „kapitał”. Dla precyzji rozważań i jednoznacznej komunikacji musimy przyjąć odpowiednią konwencję w tej podstawowej kwestii. Kategoria kapitału ma – jak wiadomo – ogromną literaturę i długą historię, lecz nie można jeszcze stwierdzić, iż nauka dysponuje jednoznaczna, akceptowaną definicją. Jako punkt wyjścia

do rozważań warto przyjąć ogólne podejście J.S. Mila, który traktował kapitał jako ogół rzeczy wytworzonych.

I. Fisher używał terminu „kapitalizacja” i była to podstawowa kategoria związana z pojęciem kapitału. Pisał on: „kapitał w sensie wartości kapitału jest przyszłym zdyskontowanym zyskiem, innymi słowy skapitalizowanym. Wartość kapitału powinna być liczona jako wartość przyszłych szacunkowych zysków netto, a nie odwrotnie...”. W ten sposób, zgodnie ze słowami tego znakomitego uczonego, kapitał powinien oznaczać terazniejszą wartość strumienia zysków (wpływów netto) zdyskontowanego przy zastosowaniu stopy zwrotu specyficznej dla oczekiwań właściciela lub przedsiębiorcy. F.A. Fetter twierdzi, że „...ta koncepcja kapitału jest genialnie wywiedziona, wykorzystuje i stosuje formuły matematyczne, przewyższa wszystkie rywalizujące określenia...” [9, s. 46]. Znane jest stwierdzenie, że wartość roli zależy od wartości zboża a nie odwrotnie, co dobrze ilustruje tę koncepcję kapitału.

Zgadając się w pełni z rolą procesu kapitalizacji w tworzeniu się kapitału należy zauważyć, że jest to proces, który można rozpatrywać w dwóch kierunkach na linii czasu. Spójrzmy na to samo znane równanie z dwóch stron:

$$(1) K_0 = K_n(1 + r)^{-n} \quad (2) K_n = K_0(1 + r)^n$$

Dlaczego mielibyśmy upierać się, ażeby interpretować tylko pierwsze równanie gdy mówimy o kapitale? Te równania są równoważne z matematycznego punktu widzenia. Także kapitalizacja jako proces i koncepcja stosuje się pierwotnie do drugiego równania. Kapitalizacja jest procesem przyrostu wartości, pomnażania kapitału. Uwzględniając zatem kapitalizację, która powoduje wzrost wartości, rozważamy również rachunek z dyskontem w stosownych sytuacjach. To kapitalizacja jest przesłanką zastosowania koncepcji dyskonta w kalkulacjach dotyczących inwestowania kapitału.

Osoba kształcąca się inwestuje w swój kapitał intelektualny, zatem nakłady poniesione przez nią należy zgodnie z prawidłowym rachunkiem ekonomicznym obliczać przy uwzględnieniu kapitalizacji. Jeśli proces kształcenia trwa pięć lat, a koszty w kolejnych latach są E_i ($i = 1, \dots, 5$), to łączna wartość nakładów stanowi sumę:

$$E_1(1 + r)^5 + E_2(1 + r)^4 + E_3(1 + r)^3 + E_4(1 + r)^2 + E_5(1 + r)$$

gdzie r jest właściwą stopą kapitalizacji, do której niezbędna jest odpowiednia teoria. Ta wartość jest przedmiotem wymiany między pracodawcą a zatrudnionym i na tej wartości musi być osiągnięta właściwa stopa zwrotu w wymianie rynkowej.

Kategorią pochodną w stosunku do kapitału są w rachunkowości aktywa. W nich lokuje się kapitał dążący do pomnożenia się w tempie określonym przez możliwą do osiągnięcia stopę zwrotu. Dlatego **aktywa powinny kreować strumień przyszłych korzyści zgodnie z ich definicją przyjętą w teorii rachunkowości**. Badając strumień wpływów może-

my ocenić, czy kapitał zawarty w aktywach jest pomnażany (kapitalizowany) na oczekiwanym poziomie. Jeśli tempo pomnażania kapitału za pośrednictwem wybranych przez przedsiębiorcę aktywów nie jest wystarczająco duże, to ich wartość rynkowa obniża się poniżej wartości księgowej. Esencją kapitału jest paradygmat, zgodnie z którym kapitał powinien się pomnażać w odpowiednim tempie, możliwym do osiągnięcia w danych warunkach społeczno-ekonomicznych. W sytuacji typowej, inwestowania kapitału na rynku dóbr, zagadnienia jego pomiaru i oceny są wystarczająco wyjaśnione przez teorie finansów i rachunkowości zarządczej. Inaczej jest w sytuacji tworzenia się kapitału w długotrwałym procesie, jaki ma miejsce w przypadku kapitału ludzkiego i intelektualnego. W tej sytuacji należy przede wszystkim uwzględnić proces kapitalizacji.

Doskonałe przesłanki do zrozumienia kategorii kapitału zostały sformułowane przez Y. Ijiri'ego. Kapitał jest abstrakcyjny, zagregowany i jednolity, podczas gdy zasoby są konkretne i niejednolite. System podwójnej księgowości, który stał się fundamentem rachunkowości od więcej niż pięć wieków, od początków opierał się na podwójnym ujęciu zasobów i kapitału [14, s. 55]. Jeszcze jedna cecha może być dodana do opisu kapitału podanego przez Y. Ijiri'ego. Kapitał można i należy pomnażać (kapitalizować). Jest to jego atrybut, a zarazem niezaprzeczalna, powszechnie akceptowana cecha. Przedsiębiorca nie może bezpośrednio pomnożyć swoich ciężarówek (są to aktywa), ale potrafi pomnożyć kapitał ucieleśniony w ciężarówkach, a potem zakupić jeszcze jedną. Kapitalizacja jest procesem naturalnym i, jak się wydaje, powszechnie akceptowanym przez *homo oeconomicus*.

Zatem definicja, która bardziej zbliża się do sedna natury kapitału, może być sformułowana następująco (Dobija, [5]): **kapitał jest wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach rzeczowych i ludzkich. Stopa kapitalizacji jest uwarunkowana przez naturalne i społeczne warunki środowiska, w którym kapitał występuje i wzrasta.**

W tej definicji mieści się zarazem podstawowy paradygmat społeczno-ekonomiczny, **paradygmat pomnażania kapitału**. Definicja przedstawia kapitał jako abstrakcyjną, jednolitą kategorię, która jest ponadto miernikiem wartości ekonomicznej. Homogeniczność kapitału jest rezultatem zużycia, czyli twórczego przekształcania środków ekonomicznych, kwintesencją skapitalizowanych wartości. Natura kapitału, jego zdolność do wzrostu, jest podstawą rachunku opartego na dyskontowaniu przyszłych oczekiwanych strumieni do wpływów. Jednak w odniesieniu do przyszłości różnie kształtują się oczekiwania odnośnie do stopy kapitalizacji.

Poszerzona definicja może także obejmować zasoby naturalne (**kapitał jest wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach naturalnych, ludzkich i rzeczowych przy stopie kapitalizacji właściwej dla danego środowiska społeczno-ekonomicznego**).

Wartość musi być zawsze mierzona w danym momencie czasu, tak więc kapitał mierzy się albo wartością teraźniejszą, albo wartością przyszłą, w zależno-

ści od punktu wyjścia i problemu będącego przedmiotem rachunku. Problemy inwestycyjne, ocenę projektów nowych przedsięwzięć dokonuje się stosując rachunek dyskontowy do strumieni przyszłych wpływów. Wartość kapitału ludzkiego, który tworzy się w gospodarstwie domowym (w rodzinie) musimy mierzyć jako wartości przyszłe przy zastosowaniu kapitalizacji dochodząc także do wartości teraźniejszej (punktem wyjścia jest bowiem moment urodzin osoby ludzkiej).

Kapitał może być klasyfikowany przy zastosowaniu różnych kryteriów: prawa własności (kapitał własny, kapitał obcy), umiejscowienia kapitału (kapitał ludzki, rzeczowy, naturalny), rodzajów funduszy (kapitał stały i obrotowy).

Wartość kapitału, czyli wartość kapitału ucieleśnionego w aktywach, będzie utrzymywana (zachowana) pod warunkiem, że aktywa będą generować strumień wpływów, które przyniosą wystarczający wskaźnik zwrotu. Stopa zwrotu nie powinna być niższa od wskaźnika kapitalizacji. Inaczej wartość kapitału obniży się i będzie niższa niż wartość jego historycznego kosztu nabycia. To jest równie istotna cecha kapitału, którą spotyka się w praktyce przy wycenie wartości firm, a rzadko brana pod uwagę przy stanowieniu i ocenie systemów płacowych. Jeśli przy prawidłowej wycenie metodą dochodową wartość jednostki jest niższa od wartości księgowej kapitału (wartość historyczna), to znaczy, że tempo generowania zysków jest zbyt niskie w stosunku do poziomu oczekiwanego.

Zgodnie z teząmi A. Belkaoui [1, s. 114], rozwijając rachunkowość w zakresie kapitału ludzkiego i intelektualnego, dążymy do wypracowania systemu ewidencji zdarzeń, zapisów danych, procedur przetwarzania danych w zestaw sprawozdań zgodnych z przyjętymi celami rachunkowości społeczno-ekonomicznej. Model wartości kapitału ludzkiego przedstawiony w pracach [5 i 6] może stanowić punkt wyjścia do organizacji systemu rachunkowości w zakresie zasobów ludzkich. Można także wywieść z niego sposób pomiaru składników kapitału ludzkiego: kapitału intelektualnego i kapitału z doświadczenia, a następnie formułować odpowiednią sprawozdawczość.

Rozważania o kapitale ludzkim i intelektualnym nie mogą się obyć bez przyjęcia wyraźnych założeń ontologicznych. Wbrew przestarzałym paradygmatom spotykanym w ciasnym myśleniu naukowym, według których osobę ludzką stanowią ciało plus umysł będący funkcją ciała, w rozważaniach o kapitale ludzkim respektuje się powszechne doświadczenie, czyli postrzeganie człowieka jako osoby trójdzielnej złożonej z triady: ciała – umysłu – ducha. Uznanie tej triady za prawdę niczego nie komplikuje, a wręcz upraszcza. W aspekcie ekonomicznym, a zwłaszcza w zakresie teorii pomiaru ekonomicznego, czyli rachunkowości, ukazuje się wyraźnie przedmiot pomiaru. Ciało konstytuuje się z ponoszenia kosztów utrzymania, a umysł jest rezultatem inwestowania w kształcenie, jak również określonej postawy i zdolności do uczenia. Trzeci składnik triady, aczkolwiek przejawia się na przykład w kreatywności i innych cechach, nie jest przedmiotem systematycznego pomiaru ekonomicznego. Jeśli kreatywność doprowadzi do powstania wynalazku, nowego produktu czy wzoru użytkowego, to zgodnie z pra-

wem o wynalazczości twórca bądź uczestnik procesu twórczego otrzymuje stosowne wynagrodzenie, często uzależnione od osiągniętych zysków.

Zatem model wyceny kapitału zgromadzonego w osobie pracownika, czyli kapitału ludzkiego, opiera się na sumie skapitalizowanych kosztów utrzymania i kształcenia powiększonej o czynnik doświadczenia. Sumę tych wartości określa formuła:

$$H(T) = (K + E) \times [1 + Q(T)]$$

w której: $H(T)$ – wartość kapitału przypisana osobie; K – skapitalizowane koszty utrzymania; E – skapitalizowane koszty edukacji; $Q(T)$ – czynnik doświadczenia. Czynnik doświadczenia wyraża się funkcją czasu (zmodyfikowana krzywa uczenia):

$$Q(T) = 1 - T^{-\frac{\ln(1-w)}{\ln 2}}$$

gdzie: w – współczynnik uczenia; T – lata pracy zawodowej, $T > 1$.

Zgodnie z powyższym modelem pracownik wykonujący tę samą pracę w następnym roku wykona ją o $w\%$ łatwiej i taniej.

W celu ilustracji i prostej weryfikacji modelu rozważmy zasadność poziomu godzinowej płacy w USA, którą określa ustawa, a wyznacza administracja. Płaca ta kształtuje się obecnie na poziomie pięciu dolarów, a otrzymuje ją zatrudniony bez profesjonalnej edukacji i doświadczenia zawodowego. W tym przypadku należy uwzględnić tylko koszty utrzymania i dokonać kapitalizacji przy średniej stopie ryzyka, czyli na poziomie 8%. W rezultacie uzyskuje się wartość kapitału ludzkiego, przypisany osobie 16–17-letniej. Jeśli ta osoba podejmuje pracę zawodową, to udostępni obliczoną wartość kapitału pracodawcy, który powinien opłacać go jak każdy inny. Zakładając znowu koszt kapitału średniego ryzyka, czyli na poziomie 8%, dochodzimy do stawek godzinowych przedstawionych w tabeli 1.

Przyjmując, że koszty utrzymania jednej osoby w modelowej pięcioosobowej rodzinie amerykańskiej kształtują się w przedziale [300 USD, 325 USD] otrzymujemy stawkę godzinową w przedziale [4,85 USD, 5,25 USD]. Gospodarka amerykańska jest przykładem zdrowego systemu kapitalistycznego, można więc uznać, że przykład nie falsyfikuje modelu i stwarza pozytywne przesłanki jego stosowania.

Kapitał intelektualny jako przedmiot badań i pomiaru

Zagadnienie oceniania i wynagradzania zatrudnionych za ich wiedzę i doświadczenie stanowi zawsze istotny problem zarządzania i jest przedmiotem stałych badań. Jedna z teorii płacowych wskazuje na zróżnicowanie płac jako rezultat innego rozmiaru kapitału zgromadzonego w osobie pracownika. Znacznie później rozpoczęły się badania kapitału ludzkiego w szerszym kontekście kapitału intelektualnego, jako czynnika tworzącego wartość ekonomiczną i dobrobyt społeczny. Pieniądze są nieodzowne, ale nie zastąpią myślenia, maszyną pracują wydajnie, ale nie dokonują wynalazków.

Tab. 1. Obliczenie minimalnej stawki godzinowej dla USA

Stopa / Koszty	300 USD	325 USD	350 USD
R = 7,5%	4,12 USD	4,70 USD	5,07 USD
R = 8,0%	4,85 USD	5,25 USD	5,65 USD
R = 8,5%	5,38 USD	5,84 USD	6,29 USD

Myślenie i inwencja są atrybutami osoby ludzkiej, w związku z czym rozpowszechniło się stwierdzenie, że kapitał ludzki to najbardziej cenne aktywa w jednostce organizacyjnej.

T. Stewart wskazuje w swojej książce [24], że każdy kraj, firma i człowiek zależą coraz bardziej od wiedzy zawartej w patentach, procesach, umiejętnościach, technologiach, informacjach o kontrahentach i doświadczeniach. Nic nie powstrzyma tych zmian, więc zagadnienia utrzymywania, zwiększania i zarządzania kapitałem intelektualnym stanowią ważne zadanie dla osoby, firmy i państwa. Te przekonania wyrażane są także w praktyce. Dobrze znany jest przypadek Skandii, dużej organizacji w zakresie usług finansowych (*Assurance and Financial Service*), która powołała dyrektora (Leifa Edvinssona) do zarządzania kapitałem intelektualnym firmy. L. Edvinsson [8] opracował system zarządzania kapitałem intelektualnym (Scandia Navigator) uwzględniający trzy źródła kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, strukturalny i kapitał zawarty w relacjach z kontrahentami.

Kapitał ludzki reprezentuje wiedzę, umiejętności i zdolności pracowników do rozwiązywania problemów uznawanych przez klientów za istotne. Widać wyraźnie prorynkową orientację tego podejścia zgodną ze strategią firmy. Kapitał strukturalny według L. Edvinssona to wszystko to, co pozostaje po wyjściu pracowników: bazy danych, programy komputerowe, znak firmowy i struktura organizacyjna. Ostatni rodzaj kapitału obejmuje relacje z klientami (dostawcami i odbiorcami). Na styku z nim kapitał ludzki i strukturalny przekształca się w pieniądź.

Nie tylko jednostki dążące do zysku są zainteresowane kapitałem intelektualnym, jego teorią i systemami zarządzania. Dotyczy to wszystkich jednostek, zwłaszcza z sektora publicznego. Przede wszystkim jednak kapitał ludzki i intelektualny wiążą się z osobą ludzką i stanowią jej atrybut. Osoba ludzka jest podmiotem prawa i także może być postrzegana jako jednostka ekonomiczna. Tego rodzaju jednostka dokonuje różnorodnej wymiany z organizacjami i innymi jednostkami, więc badanie tych stosunków naturalnie prowadzi do teorii kapitału ludzkiego i intelektualnego. To podejście może tylko wzbogacić rozważania prowadzone w kontekście jednostek organizacyjnych.

Jak wskazano uprzednio [6], rozwijanie rachunkowości zasobów ludzkich powinno wiązać się z uznaniem pracownika za podmiot rachunkowości równorzędny jednostce organizacyjnej. Zatrudnieni mają swoje własne cele (dobrze je wyraża model systemu autonomicznego M. Mazura) i realizują je w procesie wymiany ekonomicznej. Ich kapitał intelektualny (dobrze zmierzony) powinien być podstawą wymiany, w której obopólne interesy są zrównoważone. Należy jednoznacznie zgodzić się z T. Kowalikiem [19], który

uważa za przejaw wsteczności w teorii i praktyce poglądy, że niewidzialna ręka rynku jest wystarczającym narzędziem regulacyjnym w zakresie stosunków pracy.

Sformułowany model pomiaru kapitału ludzkiego pozwala na wprowadzenie konsekwentnych definicji, zgodnych z ogólną koncepcją kapitału i przyjętym sposobem rozumowania. Na podstawie tego modelu można określić kilka kategorii pochodnych związanych z niektórymi aspektami kapitału ludzkiego, takich jak kapitał intelektualny i kapitał doświadczenia zawodowego. Naturalną miarą pierwszej kategorii jest różnica pomiędzy łączną wartością kapitału ludzkiego a kosztami utrzymania:

$$I(T) = H(T) - K = E \times [1 + Q(T)] + K \times Q(T) = E + H \times Q(T)$$

gdzie: $H = H(0)$ lub $H = K + E$.

Ta miara kapitału intelektualnego jest w dużej mierze zgodna z koncepcjami kapitału intelektualnego przedstawionymi przez T. Schultza [23] i W. Hudsona [13]. Ten ostatni autor przyjmuje, że wartość kapitału intelektualnego stanowi połączenie czterech czynników: uwarunkowania genetycznego, wykształcenia, doświadczenia oraz nastawienia do życia i przedsiębiorczości. W rozważanym modelu skapitalizowane koszty wykształcenia wyrażają się zmienną E , a doświadczenie zmienną $H \times Q(T)$, co razem tworzy sumę kapitału intelektualnego. Uwarunkowania genetyczne wiążą się z istnieniem i rozwojem materialnej podstawy osoby ludzkiej, co wymaga skapitalizowania kosztów utrzymania. Najlepszym świadectwem pozytywnego nastawienia do życia jest zdobywanie wykształcenia i następnie doświadczenia zawodowego. Zmienne te zależą od współczynnika uczenia w , który występuje w funkcji $Q(T)$.

Miarę kapitału doświadczenia zawodowego $D(T)$ można z kolei przedstawić jako różnicę pomiędzy wartością łącznego kapitału ludzkiego a sumą dwóch wielkości ($K + E$), czyli zmienną H :

$$D(T) = H(T) - H = H \times Q(T)$$

Zależności pomiędzy wartościami $H(T)$, $I(T)$, $D(T)$ przedstawiają się następująco:

$$D(T) = H \times Q(T)$$

$$I(T) = E + D(T)$$

$$H(T) = H + D(T) = K + I(T)$$

Powyższe formuły pozwalają na jasną interpretację zmiennych i ich składowych. Istnieje możliwość pomiaru tych wielkości w systemie rachunkowości, a ich wartości można zamieszczać w odpowiednich sprawozdaniach, nie wykluczając rozszerzonych zestawień bilansowych.

Pojęcie stopy zwrotu średniego ryzyka wymaga dodatkowych wyjaśnień. Wartość stopy a można przyjąć jako sumę $a = r_f + r_p$, gdzie r_f jest stopą zwrotu wolną od ryzyka, r_p – rodzajem narzutu z tytułu kosztów ryzyka (premią za ryzyko). Wielkość zmiennych r_f i r_p jest przedmiotem teorii „*risk-return*” przedsta-

wianych w nauce finansów (Brealey, Myers, [4]). Badania empiryczne tych zmiennych pozwalają na ich liczbowe oszacowanie. Powszechnie przyjmuje się wartość realnej stopy r_f na poziomie nie przekraczającym 1%, a wartość premii za ryzyko r_p na poziomie 7–8%.

Analogiczny sposób rozumowania opiera się na koncepcji, że działalność i życie człowieka narażone są na ryzyko porównywalne z ryzykiem przedsiębiorstwa zaangażowanego w pomnażanie kapitału. Przedsiębiorstwo, jak również pracownik, mogą utracić lub zmarnować swoje dochody czy zasoby. W przypadku kapitału ludzkiego zgromadzone nakłady są narażone na ryzyko związane z chorobami, wypadkami, bezrobociem, silną konkurencją, restrukturyzacjami, wojnami, rewolucjami i wieloma innymi czynnikami. Istnienie ryzyka w życiu firm i życiu człowieka jest niezaprzeczalnym wnioskiem płynącym z ludzkiego doświadczenia.

Inna interpretacja ukazuje stopę kapitalizacji przez pryzmat okresu zwrotu nakładów z których powstaje kapitał ludzki i intelektualny. Stopa kapitalizacji na poziomie 8% oznacza okres zwrotu trwający 12,5 roku. Jest to średni okres zwrotu dla wszystkich rodzajów ponoszonych nakładów odpowiadający empirycznie potwierdzonej stopie procentowej średniego ryzyka. Dla obliczeń dotyczących kapitału ludzkiego okres zwrotu nakładów może być bardziej czytelny i przekonujący. Stopa kapitalizacji jest równocześnie naturalną stopą zwrotu na kapitale ludzkim, czyli podstawowym wyznacznikiem płac. Jeśli jakaś grupa zawodowa otrzymuje określone płace, to można je wyrazić w procentach stopy zwrotu z kapitału zgromadzonego przez zatrudnionych i analizować rezultaty względem poziomu granicznego 8%.

W celu zilustrowania zaproponowanych miar wartości obliczmy skapitalizowaną wartość dla modelowej osoby, którą jest amerykański profesor uniwersytetu. Osoba ta posiada stopień doktora i 10 lat praktyki w zakresie nauczania i prowadzenia prac badawczych. Średnie dane niezbędne do obliczenia skapitalizowanych wartości przyjęto po konsultacji z zainteresowanymi.

Ten modelowy pracownik gromadził kapitał, ponosząc koszty utrzymania przez 28 lat ($5 + 1 + 6 + 3 + 3 + 4 + 2 + 4$). Cyfry w nawiasie oznaczają liczbę lat: wczesnego dzieciństwa, przedszkola, szkoły podstawowej, szkół średnich, collegu, studiów magisterskich, studiów doktoranckich. Osoba ta następnie otrzymała pracę nauczyciela akademickiego i pracownika naukowego w uniwersytecie i przez 10 lat zdobywała doświadczenie, zarówno w zakresie nauczania, jak i w działalności badawczej. Umiejętności nauczycielskie zwykle przewyższają osiągnięcia naukowe, więc przyjmujemy średni współczynnik uczenia $w = 10\%$. Uzgodniono z zainteresowanymi następujące rozmiary miesięcznych kosztów:

- miesięczne koszty utrzymania $k = 400$ USD,
- miesięczne koszty edukacji (college i magisterskie) $e_1 = 800$ USD,
- miesięczne koszty edukacji (studia doktoranckie) $e_2 = 850$ USD.

Przy założeniu, że wysokość składki na ubezpieczenie emerytalne i opiekę zdrowotną płaconej przez

pracodawcę wynosi 15% miesięcznych zarobków, obliczono zmienne:

$$\begin{aligned} K &= 12 \times 400 \times W(0,08, 28) &= 483\,724,83 \text{ USD} \\ E_1 &= 12 \times 800 \times W(0,08, 6) \times e^{4 \times 0,08} &= 97\,826,81 \text{ USD} \\ E_2 &= 12 \times 850 \times W(0,08, 4) &= 46\,186,12 \text{ USD} \\ \text{Ogółem} &&627\,737,76 \text{ USD} \end{aligned}$$

Przy $T = 10$ lat oblicza się czynnik przyrostu do świadczenia:

$$Q(10) = 1 - 10^{\frac{\ln(1-0,1)}{\ln 2}} = 1 - 0,704693 = 0,295$$

Przyjęto $Q(10) = 0,3$ lub (30%).

Dla naszego modelowego pracownika różnym kategoriom kapitału ludzkiego przypisane zostały następujące wartości pieniężne:

Wartość kapitału uzyskanego z doświadczenia ($T = 10$ lat):

$$D(T) = 627\,737,76 \times 0,3 = 188\,321 \text{ USD}$$

Wartość kapitału intelektualnego:

$$I(T) = 97\,827 + 46\,186 + 188\,321 = 332\,334 \text{ USD}$$

Wartość kapitału ludzkiego:

$$H(T) = 483\,725 + 332\,334 = 816\,059 \text{ USD}$$

Zakładając minimalny koszt kapitału dla pracodawcy na poziomie 8%, roczne koszty pracy (LC) powinny ukształtować się następująco:

$$LC = 816\,059 \text{ USD} \times 0,08 = 65\,284,72 \text{ USD}$$

Uwzględniając wysokość składki ubezpieczenia w wysokości 15%, roczne płace wyniosą:

$$65\,284,72 \text{ USD} : 1,15 = 56\,769,32 \text{ USD}$$

Miesięczne płace wyniosą:

$$56\,769,32 \text{ USD} : 12 = 4730,78 \text{ USD}$$

Rzeczywiste płace w tej grupie zawodowej kształtują się w przedziale od 45 000 USD do 80 000 USD. Ten niższy poziom wynagrodzenia osiągają zwykłe nauczyciele akademicki z doktoratem w dziedzinie o tradycyjnie dużej podaży, na przykład w zakresie języka angielskiego. Wyższy poziom wynagrodzeń kształtują siły rynkowe i renoma uczelni.

Według S. Sundera [25, s. 35] kapitał ludzki jest niezwykły, można również dodać, że nie jest możliwe oderwanie zasobów kapitału ludzkiego od jego posiadacza, a także od jego kapitału intelektualnego. Nie może istnieć rynek takich zasobów w ich kapitałowej formie, niemniej jednak ich wartość może być wyceniana, ponieważ kapitał jest kategorią mierzalną. Brak efektywnego rynku dla kapitału intelektualnego stwarza konieczność praktycznego stosowania rachunku ekonomicznego w tym zakresie.

Powyższy przykład ilustruje możliwości pomiaru istotnych wielkości składających się na kategorię kapitału ludzkiego. Wielkość i treść zastosowanych danych wejściowych powinna być wynikiem szczegółowych badań. J.K. Galbraith [11, s. 80] podkreśla zna-

czenie pracy rodziców w ekonomice gospodarstwa domowego. Czy ten wysiłek należy włączyć w wartość kosztów utrzymania? Tego typu pytań pojawia się znacznie więcej.

Mieczysław Dobija

BIBLIOGRAFIA

- [1] BELKAOUI A., 1984, *Socio-Economic Accounting*, Quorum Books, Westport.
- [2] BECKER G.S., 1975, *Human Capital*, Second Edition, National Bureau of Economic Research, New York, s. 45.
- [3] BOOTH R., 1998, *Measurement of Intellectual Capital*, „Management Accounting”, Vol. 76, No. 10, London.
- [4] BREALEY R., MYERS S., 1991, *Principles of Corporate Finance*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, s. 131.
- [5] DOBIJA M., 1998a, *How to Place Human Resources into the Balance Sheet*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting”, Vol. 3, No. 1, Spring 1998.
- [6] DOBIJA M., 1998b, *Model wyceny zasobów ludzkich w aspekcie rachunkowości społeczno-ekonomicznej*, „Prace Naukowe Wydziału Zarządzania AE w Krakowie” 1998.
- [7] DOBIJA M., 2000, *Inflacja i ryzyko inflacji. Analiza teoretyczna*. Materiały konferencji „Rynek kapitałowy”, Część I, Uniwersytet Szczeciński, 2000.
- [8] EDVINSSON L., MALONE M., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, 1997.
- [9] FETTER F.A., 1977, *Capital, Interest and Rent. Essays in the Theory of Capital, Interest and Distribution*, Sheed Andrews and McMeel, Kansas City.
- [10] FLAMHOLZ E., 1972, *Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organisation*, „The Accounting Review”, Vol. 47, No. 3, s. 666–678.
- [11] GALBRAITH J.K., 1992, *Ekonomia w perspektywie*, PWN Warszawa.
- [12] HERMANSON R.H., 1964, *Accounting for Human Assets*, Occasional Paper No. 14, Michigan State University, Bureau of Business and Economic Research.
- [13] HUDSON W.L., 1993, *Intellectual Capital*, John Wiley & Sons, New York.
- [14] IJIRI Y., 1995, *Segment Statements and Informativeness Measures: Managing Capital vs. Managing Resources*, „Accounting Horizons”, Vol. 9, No. 3.
- [15] IJIRI Y., 1999, *The Cost Principle and the Labor Theory of Value in Relation to the Role of Accounting Theories and Their Depth. The Japanese Style of Business Accounting*, Quorum Books, Westport.
- [16] JACUKOWICZ Z., 2001, *Płace w Polsce po 10 latach przekształceń własnościowych*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, PTE, Warszawa.
- [17] LEV B., SCHWARZ A., 1971, *On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements*, „The Accounting Review”, Vol. 46, No. 1.
- [18] KOWALIK T., 1999, *Nobel za badania nad nierównościami*, „Master of Business Administration”, nr 1, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- [19] MAZUR M., *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa, 1976
- [20] MC CONNELL C., BRUE S., 1986, *Contemporary Labour Economics*, McGraw-Hill, New York.
- [21] OLSSON B., 1998, *Staff Training and Further Development in Place of Redundancies: A Swedish Example*, „Journal of Human Resources Costing and Accounting”, Vol. 3, No. 1.
- [22] SCHULTZ T.W., 1981, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, s. 216.
- [23] STEWART T.A., 1997, *Intellectual Capital*, Doubleday, New York.
- [24] SUNDER S., 1997, *Theory of Accounting and Control*, South-Western Publishing, Cincinnati.

Autor – prof. dr hab., kierownik Katedry Rachunkowości w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz Katedry Rachunkowości Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Ewa Motyka

Przewaga konkurencyjna grup kapitałowych

Wprowadzenie

Pojęcie przewagi konkurencyjnej zostało wprowadzone do nauki zarządzania stosunkowo późno. Pojawiło się w terminologii fachowej na początku lat 80., a punktem wyjścia do rozważań nad istotą strategii konkurencji stała się definicja strategii stworzona przez profesora Harvard Business School – Michaela E. Portera. Porter jako pierwszy utożsamiał strategiczne działania przedsiębiorstwa z dążeniem do uzyskania trwałej przewagi nad konkurencją.

O ile pojęcie przewagi konkurencyjnej, wprowadzone przez Portera, rozumiane było dość jednoznacznie, o tyle poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej szły w różnych kierunkach. Na przestrzeni ostatnich lat, naukowcy i badacze starali się znaleźć jednoznaczną odpowiedź na pytanie, gdzie tkwią źródła sukcesu przedsiębiorstwa. Najpopularniejsze nurty teoretyczne z tego zakresu utożsamiają źródła przewagi konkurencyjnej z pozycją strategiczną i wynikającą z niej strategią przywództwa kosztowego bądź jakościowego, koordynacją działań, lokalizacją, czy też zasobowymi możliwościami przedsiębiorstwa. Każdy nurt rozważań naukowych rozpatruje aspekty związane z przewagą konkurencyjną na innej płaszczyźnie, aczkolwiek wszystkie one tworzą syntezę. Skuteczna strategia konkurencji jest wypadkową wielu złożonych elementów, natomiast przewaga konkurencyjna to wynik wielu wzajemnie na siebie oddziałujących czynników, związanych zarówno z otoczeniem, w jakim działa dana firma, jak i z nią samą. Dlatego też na konkurencyjność przedsiębiorstwa nie można spojrzeć przez pryzmat tylko jednego z powyższych elementów. Działalność przedsiębiorstwa jest złożonym procesem, wymagającym odpowiedniej kombinacji wszystkich elementów mogących stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Elementy te nie wykluczają się. Przeciwnie, wzajemnie warunkują swoje istnienie, oddziałują na siebie, uzupełniają się i wzmacniają nawzajem.

Przewaga struktur kapitałowych nad jednorodnymi strukturami organizacyjnymi

Początki tworzenia się struktur kapitałowych pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi wiążą się z próbami niwelacji ograniczeń, jakie stwarza zintegrowana struktura organizacyjna. Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej, stają przed koniecznością sprostania różnorodnym, często przeciwstawnym wymaganiom otoczenia, tj. dążeniom do¹⁾:

- osiągnięcia efektów skali (poprzez standaryzację wyników i działań) i dążeniem do osiągnięcia efek-

tów różnorodności (co wymaga różnicowania wyników i działań),

- koncentracji działalności na umiejętnościach kluczowych (z czym związana jest specjalizacja działalności) i dążeniem do ograniczenia ryzyka działalności (z czym związana jest zazwyczaj dywersyfikacja działalności),

- optymalizacji łącznego wyniku działalności gospodarczej (co związane jest zazwyczaj z centralizacją jej kierowania) i dążeniem do pobudzania lokalnej przedsiębiorczości (co związane jest z decentralizacją kierowania i podwyższoną autonomią jednostek).

Realizacja powyższych założeń nie jest możliwa w przypadku jednorodnego organizacyjnie przedsiębiorstwa. Aby sprostać wymaganiom rynkowym, zgromadzić jak najwięcej doświadczeń i uzyskać efekty skali, przedsiębiorstwa zwykły zwiększać udział w rynku, a co za tym idzie gwałtownie się rozrastać. Napotykały jednak barierę w postaci trudności zarządzania i koordynacji złożonej działalności.

Wraz ze zwiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa osłabia się jego reakcja na zmiany otoczenia, zwiększa się liczba i złożoność problemów koordynacyjnych. Przedsiębiorstwo określonej wielkości traci zdolności konkurencyjne na skutek niesprawności wynikających z nadmiernie rozbudowanej, zbiurokratyzowanej struktury. Zjawisko to ma kilka przyczyn.

Po pierwsze, rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa powoduje spadek udziału stanowisk i komórek organizacyjnych posiadających bezpośredni kontakt z otoczeniem (tzw. *front office*), a wzrost udziału stanowisk i komórek nie związanych z nim bezpośrednio (tzw. *back office*). Po drugie, rozbudowana struktura powoduje zakłócenia obiegu informacji, przejawiające się opóźnieniami przepływu informacji, przekłamaniami informacji itp. Wszystko to powoduje opóźnienie reakcji przedsiębiorstwa na potrzeby i wymagania otoczenia, stosowanie niewłaściwych przeciwdziałań lub nawet rezygnację z niezbędnych działań przystosowawczych. Po trzecie, koncentracja decyzji na najwyższych szczeblach struktury ogranicza myślenie i działanie strategiczne na rzecz działań operatywnych. Po czwarte, odpowiedzialność ekonomiczna zlokalizowana na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem, ogranicza myślenie i działanie ekonomiczne na niższych szczeblach. Następuje ograniczenie lub nawet niwelacja wewnętrznej przedsiębiorczości. Preferowanie lojalności przed wydajnością powoduje osłabienie motywacji do wydajnej pracy. Wynagrodzenia w niewielkim stopniu zależne są od indywidualnej przydatności, wydajności i od ceny rynkowej pracy, bardziej natomiast od układu sił pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Wpływa to negatywnie na efektywność działania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa²⁾.

Przeciwdziałanie tym zjawiskom w formie nadania jednostkom organizacyjnym podwyższonej autonomii (struktur dywizjonalnych, centrów zysków i kosztów) okazuje się w wielu przypadkach nieskuteczne. Autonomiczne jednostki mają bowiem skłonność do realizacji swoich partykularnych interesów kosztem przedsiębiorstwa jako całości.

Te i inne wady zintegrowanej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa powodują, że po osiągnięciu określonego poziomu rozwoju tej struktury, dalszy rozwój gospodarczy wymaga wykorzystania innych rodzajów struktur działalności gospodarczej. Są to przede wszystkim struktury kapitałowe.

Stworzenie powiązań pomiędzy samodzielnymi podmiotami gospodarczymi umożliwia realizację złożonych celów strategicznych, a przy tym stwarza możliwość uzyskiwania korzyści nieosiągalnych dla przedsiębiorstw jednorodnych. Występowanie złożonych form organizacyjnych działalności gospodarczej, jakimi są grupy kapitałowe, jest wynikiem przepływu kapitałów, zarówno w gospodarce kraju, jak i w skali światowej. Maksymalizacja zysku w coraz bardziej skomplikowanych uwarunkowaniach gospodarczych, społecznych i politycznych staje się łatwiejsza przez kontrolę ryzyka działalności. Jest to możliwe dzięki stworzeniu – w ramach jednej organizacji gospodarczej – różnego rodzaju powiązań: branżowych, technologicznych, kooperacyjnych itp. Zarządzanie działalnością takich struktur gospodarczych jest zdecydowanie trudniejsze niż zarządzanie pojedynczymi jednostkami, ułatwia jednak wypracowanie znaczącej roli tych organizacji na krajowych i zagranicznych rynkach³⁾. Działalność w ramach grupy kapitałowej stwarza ma możliwości rozwoju i działania, a także generować różnego rodzaju korzyści, nieosiągalne dla dużych, zintegrowanych organizacyjnie przedsiębiorstw.

Przewaga konkurencyjna wynikająca ze współdziałania uczestników grupy

Funkcjonowanie grupy kapitałowej opiera się na współdziałaniu jej uczestników. Współdziałanie uczestników grupy kapitałowej realizowane może być zarówno w horyzoncie długookresowym, średniookresowym, jak też i krótkookresowym. Horyzont współdziałania zależy od typu grupy kapitałowej oraz od specyfiki jej działalności. W przypadku holdingów finansowych mamy do czynienia jedynie ze współdziałaniem strategicznym, spółki grupy prowadzą działalność nie powiązaną, a celem grupy jest realizacja założeń inwestycyjnych spółki-matki i dywersyfikacja jej ryzyka inwestycyjnego, nie można zatem mówić o wspólnym budowaniu przewagi konkurencyjnej przez tego typu grupę. Efektywność holdingu finansowego można raczej ocenić pod względem optymalnej budowy portfela inwestycyjnego. Dlatego też rozważania dotyczące korzyści konkurencyjnych wynikających z zastosowania struktur kapitałowych i tworzonych na podstawie współdziałania uczestników grupy kapitałowej, należałoby ograniczyć do holdingów operacyjnych i strategicznych⁴⁾.

Współdziałanie uczestników grupy kapitałowej związane jest z realizacją wspólnych celów gospodarczych i zwykle obejmuje wszystkie funkcje zarządza-

nia (określanie celów współdziałania, planowanie współdziałania, motywowanie do skutecznego i efektywnego współdziałania, realizację współdziałania, koordynację współdziałania, nadzór nad współdziałaniem) oraz wszystkie obszary funkcjonowania grupy (działalność operacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi, rachunkowość i finanse itd.).

Korzyści związane z działalnością w obrębie grupy kapitałowej podzielić można na cztery grupy. Są to: korzyści operacyjne, korzyści rynkowe, korzyści kierownicze oraz korzyści finansowe.

Korzyści operacyjne wynikające z działalności w ramach grupy kapitałowej związane są z łączeniem potencjału operacyjnego spółek w celu lepszego wykorzystania jego możliwości. Korzyści te osiągane są przede wszystkim dzięki współdziałaniu w zakresie działalności operacyjnej spółek grupy. Współdziałanie operacyjne uczestników grupy kapitałowej ma podstawowe znaczenie dla sprawności funkcjonowania grupy i jej wyników. Współdziałanie obejmuje zazwyczaj, choć z różną intensywnością, wszystkie obszary działalności operacyjnej (działalności badawczo-rozwojowej, zaopatrzenia, wytwarzania produktów, dystrybucji, sprzedaży i obsługi posprzedażnej) i problemy dotyczące różnych horyzontów zarządzania, zarówno problemy strategiczne, taktyczne, jak i operatywne.

Działalność badawczo-rozwojowa ze względu na wysokie wymagania fachowe i wysokie nakłady jest bardzo często centralizowana, a do jej realizacji tworzona jest często wyspecjalizowana spółka badawczo-rozwojowa (np. centrum badawczo-rozwojowe, biuro projektowe, biuro inżynierskie itd.). Prowadzenie wspólnych badań prowadzi do znaczącej obniżki kosztów, umożliwia wspólne wykorzystanie technologii lub transfer *know-how* pomiędzy spółkami grupy. Standaryzacja technologii stosowanych przez spółki umożliwia skrócenie cyklu komercjalizacji nowych produktów.

Współdziałanie w zakresie zaopatrzenia przynosi przede wszystkim korzyści wynikające z efektów skali. Zakrojona na szeroką skalę działalność zaopatrzeniowa poprawia pozycję przetargową grupy wobec dostawców i przynosi znaczące oszczędności. Scenarizowane zaopatrzenie w reguły bywa zaopatrzenie grupy w masowe dobra zaopatrzeniowe oraz zaopatrzenie w kosztowne, wyspecjalizowane wyposażenie produkcyjne. Do realizacji scentralizowanego zaopatrzenia tworzone mogą być specjalistyczne spółki handlowe. Część zaopatrzenia uczestników grupy kapitałowej realizowana jest w systemie zdecentralizowanym.

Działalność z zakresu wytwarzania realizowana jest przede wszystkim na poziomie spółek grupy, choć centralizowane mogą być takie dziedziny działalności, jak wytwarzanie materiałów i półfabrykatów używanych przez uczestników grupy oraz montaż gotowych produktów. Centralizacja funkcji wytwarzania występuje przede wszystkim w holdingach operacyjnych, w takich przypadkach realizowana jest zazwyczaj przez służby spółki-matki. W holdingach strategicznych centralne funkcje wytwarzania realizowane są przez wyspecjalizowane spółki-córki grupy. Centralizacja dotyczy może w tym przypadku badań i analizy technologii wytwarzania, a także określania rozwoju strategicznego metod wytwarzania.



Ważnym źródłem korzyści – przede wszystkim kosztowych – jest współdziałanie uczestników grupy w zakresie wspólnej dystrybucji i sprzedaży. Centralizacja funkcji dystrybucyjnych jest bardzo często stosowana w formie realizacji wspólnej dystrybucji grupy przez służby dystrybucyjne spółki-matki lub wyspecjalizowane dystrybucyjne spółki-córki. Również funkcje sprzedaży i obsługi posprzedażnej są zazwyczaj scentralizowane. Organizacyjnie sprzedaż połączona bywa zazwyczaj z dystrybucją.

Współdziałanie w zakresie dystrybucji i sprzedaży jest szczególnie istotne wtedy, gdy spółki grupy prowadzą działalność pokrewną. Możliwe jest wtedy wykorzystanie synergicznych efektów rynkowych. Potencjalne korzyści w tym przypadku wiążą się z obniżką kosztów wskutek: wykorzystania tych samych kanałów dystrybucji i sprzedaży dla wszystkich produktów (co zmniejsza liczbę niezbędnych placówek handlowych, środków transportu itp.), zatrudnienia jednego personelu sprzedaży (czego wynikiem jest z jednej strony spadek zapotrzebowania na siłę roboczą, z drugiej zaś strony lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału ludzkiego), wspólnych dostaw i wysyłek produktów, wspólnej realizacji zamówień, fakturowania itp.

W przypadku łączenia realizacji funkcji związanych z obsługą posprzedażną w ramach struktury grupy, współdziałanie przynosi analogiczne korzyści. Zdarza się również, że obsługa posprzedażna realizowana jest w odrębnej formie organizacyjnej, opartej nie tylko na powiązaniach kapitałowych, lecz również kontraktowych (autoryzowane punkty obsługi i napraw itp.).

Naturalną konsekwencją współdziałania operacyjnego uczestników grupy kapitałowej jest ich współdziałanie w zakresie marketingu. Wspólny marketing, zwłaszcza zaś działalność promocyjna, jest źródłem znaczących korzyści finansowych.

Działalność strategiczna grupy kapitałowej może być realizowana według kilku strategii normatywnych. Są to⁵⁾: **strategia koncentracji działalności** (rozbudowa i umacnianie umiejętności kluczowych grupy kapitałowej), **strategia ekspansji działalności** (dywersyfikacja przedmiotowa lub terytorialna działalności przy zachowaniu pozycji dotychczasowej działalności kluczowej), **strategia ograniczania działalności** (ograniczanie zróżnicowania działalności w stosunku do działalności kluczowej), **strategia reorientacji działalności** (wycyfywanie się z obszarów dotychczasowej działalności kluczowej i poszukiwanie nowych obszarów działalności).

Korzyści rynkowe działalności w ramach struktur kapitałowych wiążą się przede wszystkim z możliwością realizacji każdej ze strategii bez konieczności rezygnacji ze specjalizacji spółek-córek. Dotyczy to zwłaszcza strategii dywersyfikacji – zarówno w ramach ekspansji terytorialnej, jak i rozwoju produktu.

Specjalizacja jest korzystna ze względu na koncentrację kluczowych umiejętności na działalności podstawowej. Podział funkcji pomiędzy poszczególne spółki-córki umożliwia z jednej strony dekompozycję łańcucha wartości, wyspecjalizowane działanie w zakresie tych funkcji, z drugiej zaś strony korzystanie z konkurencyjności lokalizacji i rozpraszanie geograficzne realizacji funkcji w zależności od miejsca, gdzie występują optymalne warunki do ich wykonywania. Opanowanie większości faz cyklu produkcyjnego,

obejmującego często również źródła surowców, umożliwia tańszą produkcję. Przy tym poszczególne ogniw łańcucha wartości pozostają pod kontrolą grupy kapitałowej. Grupa wypracowuje własny „zestaw” czynności, w unikalny sposób zintegrowanych i skoordynowanych, przez co skopiowanie całego łańcucha jest utrudnione dla konkurentów, zarówno ze względów kosztowych, jak i jakościowych.

Dodatkowym atutem w przypadku integracji pionowej spółek-córek jest uniezależnianie się od dostawców, przy jednoczesnym zapewnieniu sobie dostaw wysokiej jakości, gdyż każda ze spółek, oprócz zaopatrywania spółek grupy, działa również na rynku zewnętrznym i dąży do maksymalizacji swojej efektywności i zyskowności. Grupa tworzy niezależny organizm produkcyjny, uniezależniony w pewnym stopniu od otoczenia zasilającego, eliminuje koszty transakcyjne, a dzięki wspomnianej już wcześniej standaryzacji działań zyskuje szybkość uruchamiania nowego produktu i jego elementów⁶⁾.

Struktury kapitałowe warunkują często silniejsze i sprawniejsze powiązania poszczególnych spółek grupy z innymi podmiotami, w ramach szeroko pojętej kooperacji. Partnerzy wolą niejednokrotnie współdziałać z mniejszym przedsiębiorstwem wchodzącym w skład holdingu niż z zarządem wielozakładowego przedsiębiorstwa. Umożliwia to skrócenie przebiegów informacji i procesów decyzyjnych⁷⁾.

Kolejną korzyścią rynkową osiąganą przez grupy kapitałowe jest możliwość zaistnienia lub utrzymania się na nieatrakcyjnym przejściowo rynku. Wynika to z faktu, iż grupa często może pozwolić sobie na większe inwestycje niż jednorodne przedsiębiorstwa, dłużej może „przeczekać” okres kryzysu, gdyż nierentowna działalność na danym rynku może być rekompensowana przez bardziej rentowną działalność innych spółek grupy. Ponadto wchodząc na dany rynek czy do danego sektora, spółka może podjąć próbę prowadzenia działalności wyspecjalizowanej, bez konieczności dywersyfikacji ryzyka działalności (dywersyfikację zapewniają inne spółki grupy). Istotnym atutem struktury holdingowej jest również jej odwracalność, o wiele łatwiejsza niż dla przykładu w przypadku fuzji.

Korzyści kierownicze działalności w obrębie grupy kapitałowej wiążą się z optymalnym wykorzystaniem potencjału kadrowego. Skuteczne zarządzanie kadrowe opierać się musi na jednolitej i konsekwentnej polityce personalnej, której podstawą jest obsadzanie kluczowych stanowisk w grupie. Prowadzi to często do stworzenia powiązań personalnych pomiędzy uczestnikami grupy. Rozwiązanie takie ma wiele zalet: ułatwia i poszerza wymianę informacji wewnątrz grupy kapitałowej, podwyższa skuteczność nadzoru właścicielskiego, wzmacnia możliwość realizacji wspólnej polityki grupy, rozszerza możliwości awansu kadr kierowniczych spółek-córek na stanowiska kierownicze grupy, powodując tym samym wzrost motywacji działania na rzecz grupy, a także ogranicza koszty zarządu i zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowane kadry kierownicze⁸⁾. Ponadto standaryzacja warunków zatrudnienia kadr kierowniczych i specjalistycznych w ramach grupy, a także zunifikowany system oceny ich pracy, zapewnia wyrównany poziom zarządzania w spółkach grupy.

Korzyści finansowe tworzenia grup kapitałowych dotyczą optymalizacji wykorzystania środków finansowych, łączenia możliwości finansowych dla realizacji kosztownych przedsięwzięć, umacniania pozycji konkurencyjnej na rynkach finansowych oraz minimalizacji obciążeń podatkowych.

Podstawową zaletą współdziałania ekonomiczno-finansowego uczestników grupy kapitałowej jest możliwość zasilania uczestników grupy w środki finansowe potrzebne do prowadzenia ich działalności bieżącej i realizacji inwestycji. Grupowanie części wypracowanych środków finansowych na poziomie grupy pozwala na zastosowanie rozwiązań wywołujących finansowy efekt synergiczny⁹⁾. Odpowiednia struktura kapitału umożliwi wykorzystanie dźwigni finansowej. Pozyskanie kapitału obcego w ilości niezbędnej do osiągnięcia odpowiedniej proporcji, spoza grupy kapitałowej, jest często utrudnione ze względu na dążenie banków do ograniczania ryzyka. Spółka-matka może w takim przypadku spełniać rolę pożyczkodawcy i wyposażać spółki-córki w kapitał obcy do poziomu najbardziej efektywnego z punktu widzenia rentowności kapitału własnego. Przy tym koszt kapitału uzyskanego w ten sposób jest niższy niż koszt kredytu. Pomoc spółki-matki w zakresie finansowania może polegać również na udzielaniu gwarancji i poręczeń kredytowych, a także na udzielaniu porad finansowych i wskazywaniu najbardziej efektywnych źródeł finansowania¹⁰⁾. Współdziałanie spółek w ramach grupy kapitałowej poprawia ich wiarygodność kredytową i pozycję na rynku finansowym. W wielu przypadkach pozwala na skorzystanie z „efektów skali”. Ma to miejsce dla przykładu w przypadku centralnego ubezpieczania majątku spółek.

Współdziałanie finansowe uczestników grupy pozwala na istotne ograniczenie rezerw płynnych środków finansowych w spółkach-córkach, co może być również źródłem dodatkowych korzyści finansowych¹¹⁾.

Ponadto w przypadku powiązań majątkowych uczestników grupy, a także w przypadku świadczenia wzajemnych usług przez spółki, istnieje możliwość regulacji poziomu zysku za pomocą cen rozliczeniowych. Stosowanie cen rozliczeniowych odbiegających od cen rynkowych, umożliwia przesuwanie dochodów i kosztów między spółkami. Polityka cen wewnętrznych ma na celu zoptymalizowane z punktu widzenia celów holdingu rozłożenie dochodów w poszczególnych jego podmiotach oraz minimalizację łącznego opodatkowania holdingu¹²⁾.

Szczególnym rodzajem korzyści finansowych osiąganych przez uczestników grupy kapitałowej, są możliwości redukcji kosztów działalności, jakie stwarza współdziałanie w ramach tzw. podatkowej grupy kapitałowej.

Zasobowe aspekty przewagi konkurencyjnej polskich grup kapitałowych

Ważnym aspektem, na jaki należy zwrócić uwagę w kontekście konkurencyjności grup kapitałowych, jest fakt, iż często ich przewaga konkurencyjna jest ściśle związana z warunkami, w jakich się kształtowały. Dotyczy to przede wszyst-

kim holdingów w krajach przechodzących transformację gospodarczą. Zależność ta odnosi się zatem również do polskich grup kapitałowych.

Specyficzne uwarunkowania polityczne, systemowe i rynkowe sprawiły, że przedsiębiorstwa, znajdujące się na progu przemian ustrojowych w dobrej kondycji finansowej, zdolne do podjęcia działań zarówno inwestycyjnych, jak i restrukturyzacyjnych, wykorzystwały szanse pojawiające się w otoczeniu i stosunkowo niskim kosztem zaistniały w nowych realiach gospodarczych. Ponieważ były to głównie były przedsiębiorstwa państwowe, ich nowa działalność w dużej mierze oparta była na doświadczeniach lat ubiegłych, zdobytych kontaktach, a także na przejętym przez nie majątku państwowym.

Elementy te można uznać za strategiczne zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwa te już w punkcie wyjścia zyskały znaczącą przewagę nad potencjalnymi konkurentami. Tak jak podkreślają przedstawiciele szkoły zasobowej, zasoby są szczególnie cenne, jeśli zdobyte były dzięki specyficznym uwarunkowaniom historycznym, które sprawiają, że zasoby te dla konkurencji mogą być już nieosiągalne. Dzięki zasobom, takim jak np. posiadane koncesje czy infrastruktura, wiele polskich grup kapitałowych zapewniło sobie miejsce na rynku, gdyż podczas gdy one prowadziły działalność w nowych realiach rynkowych, konkurenci zmuszeni byli zbudować sobie bazę zasobową, co bądź opóźniło ich wejście na rynek, bądź wejście to było powolne, nie stanowiło poważnego zagrożenia i dało niezbędną czas istniejącym w danym sektorze przedsiębiorstwom do przygotowania się do walki konkurencyjnej.

Ewa Motyka

PRZYPISY

- ¹⁾ M. TROCKI, *Rozwój struktur kapitałowych działalności gospodarczej*, [w]: *Strategie polskich grup kapitałowych*, Raport z badań statutowych 04/S/0017/00, Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa 2000, s. 6.
- ²⁾ *Ibid.*, s. 4–5.
- ³⁾ M. GMYTRASIEWICZ, A. KARMAŃSKA, *Rachunkowość holdingów*, Difin, Warszawa 1998, s. 9.
- ⁴⁾ Charakterystyka typów grup kapitałowych zawarta jest w literaturze przedmiotu, np.: M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.
- ⁵⁾ M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK (red.), *Grupy kapitałowe...*, op.cit., s. 144.
- ⁶⁾ H. JAGODA, B. HAUS, *Holding – Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 81.
- ⁷⁾ *Ibid.* s. 63.
- ⁸⁾ M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK (red.), *Grupy kapitałowe...*, op.cit., s. 151–153.
- ⁹⁾ M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK (red.), *Grupy kapitałowe...*, op.cit., s. 150.
- ¹⁰⁾ *Ibid.*, s. 95.
- ¹¹⁾ *Ibid.*, s. 96.
- ¹²⁾ H. JAGODA, B. HAUS, *Holding*, op.cit., s. 177. Pamiętać jednak należy, że możliwości kształtowania cen rozliczeniowych są regulowane ustawowo: Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992 r. z późn. zm. (Dz.U. z 2001 r. Nr 54, poz. 654).

Autorka jest doktorantką Dziennego Studium Doktoranckiego Kierunku Zarządzanie i Marketing przy Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej.

Renata Zembura

Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu

Uwagi wstępne

W ostatnich latach można zauważyć rozwój kooperacji kontraktowej oraz powstanie jej nowych form w postaci aliansów strategicznych w działalności ponadnarodowej. Istnieje jednak duża niejednorodność w definiowaniu tego pojęcia. Termin „alians” (z języka francuskiego *alliance*) oznacza przymierze, sojusz, koalicję¹.

Pierwsze udokumentowane alianse gospodarcze powstały na przełomie XIV i XV wieku w Anglii. Tworzono wówczas wspólne przedsięwzięcia typu *joint venture* w celu eksploatacji złóż naturalnych w różnych częściach świata, takich jak Ameryka czy Indie. Według R.P. Lyncha, początków aliansów należy szukać w sektorze przewozów morskich, gdzie w 1783 roku utworzono pierwszą spółkę typu *joint venture* między amerykańskimi i brytyjskimi przedsiębiorcami.

Na szerszą skalę zjawisko aliansów zaczęło się rozwijać po drugiej wojnie światowej. Dopiero jednak lata siedemdziesiąte XX wieku przyniosły znaczny wzrost liczby zawieranych aliansów, co uważa się za jedno z najbardziej znaczących wydarzeń w świecie gospodarczym.

Alians strategiczny – przegląd definicji

Alians strategiczny to forma porozumienia dwóch lub więcej firm dla realizacji określonego celu strategicznego. Celem tym może być wejście na nowy rynek, opracowanie i wdrożenie nowej technologii, czy też przejęcie innej firmy.

Studia literatury przedmiotu pozwalają wyróżnić dwie grupy definicji z punktu widzenia uczestników aliansów.

Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, iż mogą być zawierane przez przedsiębiorstwa zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny. Natomiast ujęcie węższe wskazuje, iż alianse dotyczą ograniczonej liczby przedsiębiorstw stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów, mają zatem charakter horyzontalny.

W ramach tych dwóch zasadniczych ujęć aliansów można wskazać definicje różnicujące prawno-organizacyjne formy współpracy, zasięg przestrzenny (krajowy, międzynarodowy), zakres współpracy czy też wniesione zasoby.

Najogólniejsza definicja została zaproponowana w połowie lat osiemdziesiątych przez naukowców z Business School w Fontainebleau we Francji. Według

tego ujęcia alians to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu.

K. Rumer rozumie alians strategiczny również szeroko, jako porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości uczestniczącym w aliansie przedsiębiorstwom². W definicji tej podkreślono, oprócz wspólnego celu, również jego długookresowość oraz obustronną korzyść dla partnerów.

Podobne stanowisko zajmuje S. Sudarsanam twierdząc, iż alians strategiczny to umowa lub porozumienie, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych³.

Za szerokim rozumieniem aliansów opowiada się również M.E. Porter, który bazując na teorii łańcucha wartości, wyróżnił:

- tworzenie aliansów konkurencyjnych, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą oraz
- tworzenie aliansów komplementarnych, czyli łączenie wzajemnie się uzupełniających zasobów przedsiębiorstwa.

Zatem zdaniem M.E. Portera, alianse mogą tworzyć zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych.

Za określenie aliansu mieszczące się w tej grupie można uznać definicję B. Garrette i P. Dussauge⁴ „alianse strategiczne to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności.”

Alianse strategiczne można też określić jako „sojusze nawiązywane pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami: zmierzają one do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,
- dokonania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności”⁵.

Na zawieranie aliansów w celu dokonania fuzji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności wskazuje również R. Narula i J.H. Dunning⁶.

Węższe rozumienie aliansów prezentują H. Mefert i J. Boltz, którzy uważają, iż alianse strategiczne są sojuszami dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw, będących aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, które przez wkład ich własnych zasobów osiągają lepszą pozycję konkurencyjną. Alians z jednej strony powinien zapewniać wzrost potencjału zasobów, a z drugiej koszty i ryzyko powinny rozkładać się na uczestników⁷⁾.

Definicja ta wskazuje na współpracę horyzontalną między minimum dwoma prawnie i ekonomicznie niezależnymi przedsiębiorstwami ze względu na jedno lub wiele działań oraz wzajemną wymianę osiągnięć, przy czym wszystkie uczestniczące przedsiębiorstwa wnoszą wkład niepieniężny.

V. Lutz przyjmuje podobne rozumienie aliansu strategicznego jako budowę strategicznych przewag i/lub umocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów, czasowo ograniczoną formę współpracy w ramach jednego lub kilku, ale nie wszystkich obszarów działania między minimum dwoma formalnie równorzędnymi i prawnie niezależnymi przedsiębiorstwami tej samej branży⁸⁾.

Zbliżone ujęcie prezentuje S. Schwamborn, według którego alianse strategiczne to porozumienia między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami pozostającymi prawnie i ekonomicznie niezależnymi, które mają na celu umocnienie własnej pozycji konkurencyjnej przez zewnętrzną synergię⁹⁾.

Badania nad aliansami strategicznymi, prowadzone zwłaszcza przez naukowców amerykańskich, zaowocowały próbami dalszego zawężenia istoty aliansu. K.R. Harrigan, która analizowała działalność spółek *joint venture* w trzynastu przemyśłach amerykańskich zdefiniowała alians jako spółkę *joint venture* między przedsiębiorstwami, z których jedno ma na celu wejście lub utrzymanie się na rynku partnera. Definicja ta zawęża przypadki aliansu tylko do jednej formy organizacyjno-prawnej i do przypadków współpracy międzynarodowej. Traktowanie jedynie spółek *joint venture* jako aliansów nie wydaje się uzasadnione. Praktyka gospodarcza wskazuje na występowanie szeregu zróżnicowanych porozumień kooperacyjnych.

Aspekt międzynarodowy wskazuje również S. Lubritz definiując alians międzynarodowy jako formę współpracy przekraczającą granice, długookresową i sformalizowaną między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych krajów¹⁰⁾.

W literaturze pojawiają się także próby rozróżnienia pojęcia „alians” i „alians strategiczny”. Oznacza to, że nie każde porozumienie kooperacyjne może być traktowane jako strategiczne, lecz tylko to, które radykalnie zmienia sytuację w sektorze lub nawet w całej gospodarce. Pojęcie aliansu strategicznego jest także związane z jego znaczeniem dla uczestników porozumienia. Dla wielu przedsiębiorstw alians jest często jedynym sposobem umożliwiającym poprawę ich pozycji konkurencyjnej i ma tym samym znaczenie strategiczne. Ponadto zwraca się uwagę na aspekt czasowy. Alians strategiczny ma charakter długookresowy, podczas gdy można wskazać alianse krótkoterminowe, np. wspólny udział w targach czy wspólne wykorzystanie środków reklamy¹¹⁾.

Definicję, kładącą nacisk na aspekt strategiczny proponuje M. Romanowska uznając, iż „alians strategiczny to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację

innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”¹²⁾.

Wątek strategiczny zawiera również definicja aliansu strategicznego zaproponowana przez H. Hungenberga. Według niego alians to kooperacja między konkurentami, która ma zapewnić poprawę ich pozycji konkurencyjnej. Nie samo utworzenie aliansu, lecz jego osiągnięcia w konkurencji nadają mu wymiar strategiczny¹³⁾.

Podsumowanie



Analizując przytoczone definicje aliansów strategicznych, należy podkreślić kilka podstawowych elementów:

- celowościowy charakter, alianse mają zawsze określony cel, przy czym najczęściej podkreślanym w definicjach celem jest utrzymanie bądź wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów na rynku,
- długoterminowość, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- zawieranie na zasadach partnerstwa, bowiem uczestnikami aliansu mogą być tylko przedsiębiorstwa niezależne od siebie, na zasadach równorzędności,
- proporcjonalność wkładu i udziału partnerów w stosunku do czerpanych korzyści,
- znaczenie strategiczne polegające na zmianie sytuacji w sektorze lub całej gałęzi lub przynajmniej poprawę pozycji konkurencyjnej partnerów.

Renata Zembura

PRZYPISY

- 1) KOPALIŃSKI W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Muza, Warszawa 2000, s. 29.
- 2) K.RUMER, *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Gabler, Wiesbaden, 1994, s. 25; zob. też J. GAHL, *Die Konzeption strategischer Allianzen*, Duncker & Humblot, Berlin 1991, s. 9.
- 3) S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa, 1998, s. 284.
- 4) B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, *Strategia aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 26.
- 5) STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 240.
- 6) R. NARULA, J.H. DUNNING, *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review”, nr 7, 1998, s. 377–397.
- 7) H. MEFFERT, J. BOLTZ, *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1994, s. 124–125; V. LUTZ, *Horizontale strategische Allianzen*, Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1993, s. 20.
- 8) V. LUTZ, op. cit., s. 47.
- 9) S. SCHWAMBORN, *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Deutscher UniversitätsVerlag, Gabler, Wiesbaden 1994, s. 13.
- 10) S. LUBRITZ, *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wirtschaften, Frankfurt am Main, 1998, s. 30.
- 11) Tamże, s. 29.
- 12) M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 15.
- 13) H. HUNGENBERG, *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb*, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, 25–29.05 1999, Bamberg, s. 31.

Henryk Dźwigoł

Zarządzanie projektami w górnictwie węgla kamiennego

Kopalnie węgla kamiennego w Polsce przechodzą głęboką restrukturyzację. Elementem procesów restrukturyzacyjnych są między innymi zmiany i usprawnienia systemu zarządzania kopalniami. Jedną z propozycji usprawnień systemu zarządzania w górnictwie węgla kamiennego jest wdrożenie zarządzania projektami. Jest to system, który bazuje na oczywistym założeniu, iż kopalnia podlega ciągłym, dynamicznym przekształceniom, a jej działalność to realizacja określonych projektów, czyli niepowtarzalnych przedsięwzięć. W artykule przedstawiono pojęcie projektu, praktyczną stronę zarządzania projektami oraz korzyści płynące ze stosowania tej metody zarządzania w górnictwie węgla kamiennego na szczeblu kopalni i zgrupowania kopalń.

Wstęp

Kopalnia węgla kamiennego jest specyficznym organizmem gospodarczym, który podlega ciągłym, dynamicznym przekształceniom. Technologia produkcji polega natomiast nie tylko na eksploatacji węgla w określonym miejscu kopalni, ale, później, na wytransportowaniu go z pokładu wyrobiskami, przewiezieniu przekopami pod szyb i wyciągnięciu szybem na powierzchnię. Do podziemi kopalni dostarczyć należy: powietrze, obudowę wyrobisk, maszyny i urządzenia itp. Przdki eksploatacyjne nieustannie się przemieszczają, a masa urobku z pojedynczego przodka sięga rzędu kilku tysięcy ton na dobę. Proces ten realizowany jest pod ziemią, w zmieniających się warunkach emisji gazów wybuchowych, samozapłonowości węgla, przy ciśnieniu górotworu i tapaniach, w ciasnocie, często wysokiej temperaturze i pod strugami wody. W kopalniach stałe miejsca pracy występują tylko na powierzchni: na nadszymbiach, w zakładach wzbogacania węgla, w ogniowach usługowych. Natomiast w podziemiach kopalń miejsca pracy wraz z wyposażeniem produkcyjnym i transportowym stale podlegają przemieszczeniom w ślad za udostępnianymi nowymi partiami złoża. Oznacza to, że system zarządzania w górnictwie nie może być oparty na założeniu ciągłości i relatywnej stabilności procesów działania. Ich immanentną cechą jest niepowtarzalność wykonywanych zadań i ograniczona trwałość w czasie, która w konsekwencji wymaga tworzenia doraźnych struktur operacyjnych z powodu wyczerpywania się jednych partii złoża i sięgania po nowe, w innych miejscach. Często dzieje się to w nowych warunkach górnictwo-geologicznych, z kopalnią o innych parametrach oraz ewentualnie z celowo zmienioną zdolnością produkcyjną. Można więc przyjąć, że działalność kopalń (górnictwo eksploatacja złoża) opiera się na realizacji określonych projektów – niepowtarzalnych przedsięwzięć, których kilka czy

kilkanaście często jest przeprowadzanych równoległe, a pracownicy niejednokrotnie zajmują się jednocześnie więcej niż jednym projektem. Zarządzanie kopalnią wymaga zatem zarządzania projektami.

Pojęcie projektu w ujęciu programowym

Pojęcie projektu można scharakteryzować następującymi parametrami:

- zadanie do wykonania ma charakter niepowtarzalny – zarówno w zakresie koncepcji, jak i realizacji, która przebiega w określonym czasie, miejscu i uwarunkowaniach oraz jest odpowiedzią na konkretne zapotrzebowanie;
- organizacja środków produkcji (a nawet badań) oraz procesów realizacji jest pochodną specyfiki zadania;
- panowanie nad czasem (terminami) jest sprawą fundamentalną. Niezbędne jest odrębne planowanie zarówno elementów technicznych, jak i finansowych oraz handlowych;
- realizacja projektu przebiega w sposób niezależny od reszty działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie może być realizowanych kilka projektów, współistniejących z działalnością przedsiębiorstwa.

Projekt jest procesem trwającym od momentu powstania zapotrzebowania do czasu jego ostatecznej realizacji. Tworzenie projektu i jego realizacja są ze sobą ściśle powiązane. Co więcej, projekt jest rzadko realizowany w sposób liniowy. Jego różne składniki są wykonane zgodnie z chronologią i logiką całości. W trakcie realizacji, ze względów technicznych, czasowych i kosztowych, mogą się pojawić nawroty i zmiany.

Projekty są mniejszymi, wydzielonymi cząstkami programów. System zarządzania kopalnią powinien więc być oparty na realizacji programu, który określałby najbardziej racjonalną i proefektywnościową drogę rozwoju w gospodarce rynkowej poszczegól-

nych kopalń lub ich zgrupowań w długim horyzoncie czasowym. Program ten powinien:

- w ramach kopalni – ujawnić istniejące możliwości i sprecyzować program proefektywnościowych działań, które już w najbliższych latach poprawią, umocnią lub utworzą możliwości funkcjonowania kopalń w warunkach gospodarki rynkowej,
- w kontaktach z otoczeniem – stanowić przekonujące uzasadnienie dla przyszłych starań, np. o pozyskanie kapitału zagranicznego, o uruchomienie procesu rywalizacji itd.

Efektom budowy i realizacji programu opartego na projektach powinna być nie tylko zmiana technicznego poziomu i efektywności produkcji, ale przede wszystkim zmiana mentalności oraz przyzwyyczajenia kadry inżynierów, ekonomistów i szeregowych pracowników. Program powinien być opracowany przez własną, techniczno-ekonomiczną kadrę kopalni. Ma być on dowodem jej umiejętności i zdolności do nowoczesnego zarządzania swoim przedsiębiorstwem. Każdy projekt w ramach tego programu realizowany będzie przez specjalnie powołany zespół, którego liderem jest szef projektu. Jego zadaniem jest efektywne połączenie trzech parametrów: czasu przeznaczanego na projekt, kosztów realizacji i jakości wykonania zadań. Skład powołanego zespołu powinien zapewnić możliwość rozpatrzenia wszystkich podstawowych dróg wzrostu efektywności kopalni, takich jak:

- selektywna eksploatacja tych pokładów, które umożliwiają stosowanie nowoczesnych technologii produkcji i równocześnie uzyskanie najwyższej ceny węgla handlowego, przy uwzględnieniu kosztów wynikających z zanieczyszczenia urobku, szkód górniczych, zasolenia wód itp.,
- stosowanie technologii eksploatacji, zapewniających koncentrację produkcji w wysokoprodukcyjnych ścianach, z równoczesną minimalizacją pracochłonności w dołowych oddziałach pozaprodukcyjnych, przygotowawczych, transportowych, elektromaszynowych itp.,
- unowocześnienie organizacji robót na powierzchni z uwzględnieniem koniecznej eliminacji nieefektywnych oddziałów i służb oraz równoczesnym wdrożeniem rozwiązań zapewniających poprawę jakości i ceny zbytu węgla, w tym także ochrony środowiska,
- ograniczenie liczby czynnych szybów, „ruchów”, w celu zmniejszenia powierzchniowej obsługi procesów produkcyjnych, m.in. przez łączenie sąsiednich kopalń i związane z tym lepsze wykorzystanie kończących się zasobów, likwidację zbędnych obiektów itp.

Praktyczny aspekt zarządzania projektami

Oparcie systemu zarządzania kopalnią lub zgrupowaniem kopalń na zarządzaniu projektami polega na przyjęciu zasady rozpatrywania kopalni w podziale na „autonomiczne” projekty, wyposażone w pełną efektywnościową charakterystykę. Oznacza to, że poszczególne projekty muszą być obciążone wszystkimi kosztami, które się z nimi wiążą, w sposób bezpośredni lub pośredni, i mają być uzasadnione efektem poprawy wyniku finansowego uzyskiwanego w danym projekcie. Węgiel uzyskiwany (w ramach projektu) z danego pokładu powinien być

obciążony zarówno kosztami udostępnienia tego pokładu, jak też kosztami szkód górniczych wywołanych zawałową eksploatacją. Koszt podszadzki powinien obciążać tylko węgiel wydobywany z podszadką. Podobnie koszt płuczki powinien obciążać tylko węgiel płukany, którego cena wzrosła w wyniku wzbogacania.

W kopalni zarządzanej przez projekty niezmiernie ważną rolę odgrywają koszty, które muszą obejmować zarządzanie projektem. Obok budżetu kopalni muszą być opracowywane budżety projektów, liczone jako faktyczne koszty i zyski generowane przez realizację projektów. Kopalnia osiągnie zyski, kiedy rentowne będą wykonane przez nią projekty. Kopalnia musi też wiedzieć, który z projektów i w jakim stopniu przyczynił się do tego, że odnotowała ona zysk lub stratę.

Zarządzanie kosztami projektu różni się od zarządzania kosztami przedsiębiorstwa czy jego działu. W rachunkowości przedsiębiorstw przyjmuje się m.in. zasadę kontynuacji działania (czyli założenie, że dana jednostka gospodarcza będzie kontynuować swoją działalność w przyszłości) oraz zasadę periodyzacji (czyli założenia o ujmowaniu i pomiarze działalności jednostek gospodarczych w wyznaczonych umownie odcinkach czasu, np. rocznych). W przypadku projektu tego typu założenia nie mają racji bytu. Projekt ma wyraźnie określony początek i koniec, choć okres dzielący te dwa momenty może mieć bardzo różną długość. Czas na rozwiązywanie problemów, obniżkę kosztów itp. jest ograniczony, dlatego bardziej niż w przypadku powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa konieczne jest dokładne planowanie i kontrola realizacji w odniesieniu do systemu wczesnego ostrzegania o zagrożeniu przekroczenia kosztów. Ponadto zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa wykorzystuje występującą powtarzalność wytwarzanych produktów, a tym samym możliwość korzystania z doświadczeń z przeszłości (również w zakresie przewidywania kosztów oferowanych usług czy wyrobów), podczas gdy projekt jest z definicji niepowtarzalny. Tylko w niektórych przypadkach bywa podobny (ale nie identyczny) do projektów wcześniejszych, a zatem możliwość korzystania z doświadczeń z przeszłości jest bardzo ograniczona.

Konsekwencją zasady podziału działalności kopalni na projekty będzie dochodzenie do wartości opisujących całą kopalnię (grupę kopalń) przez wcześniejsze ustalenie wartości projektów.

W ten sposób wyeliminuje się obowiązującą „planistyczną” metodę ekstrapolacji na okresy przyszłe wartości wskaźników osiąganych aktualnie przez kopalnię, np. kosztów produkcji, ceny zbytu węgla, pracochłonności itp. Zamiast ekstrapolacji charakterystykę kopalni – jako zintegrowanej jednostki rozliczeniowej – wyznaczy się przez scalanie poszczególnych projektów. Liczba i rodzaj projektów, aby zabezpieczyć kopalnię opracowanie maksymalnie skutecznego programu rozwoju, muszą być dostosowane do struktury kopalni, wielkości wydobywania, rodzaju węgla itp. Ważne jest, aby poszczególne projekty można było zakwalifikować do jednego z cząstkowych przekrojów analitycznych:

- pokłady przewidziane do eksploatacji w okresie objętym programem rozwoju,



- oddziały produkcyjne, poziomy wydobywcze, dół kopalni – identyfikowane swym indywidualnym numerem (nazwą),
- kompleks przeróbczy wraz z nadszymbami szybów wydobywczych, eksploatację, gospodarkę mułami, odpadami itp.,
- kompleks utrzymania ruchu, obejmujący na powierzchni urządzenia energetyczne, warsztaty naprawcze, transport, łaźnie, magazyny maszyn, części i materiałów,
- kompleks zarządzania: dyrekcja, księgowość, obsługa administracyjna, gospodarka magazynowa, straż itp.,
- pozostałe rodzaje działalności kopalni obciążające produkcję węgla (szkody górnicze, działalność socjalno-bytowa),
- pozostałe rodzaje produkcji realizowanej w kopalniach (poza węglem, np. odmetanowanie, para, sprężone powietrze).

Niezmiernie ważne jest, aby każdy projekt posiadał merytoryczną i techniczno-organizacyjną charakterystykę, precyzyjnie określony budżet oraz efekt w postaci wpływu wywieranego na wynik finansowy kopalni w określonym czasie. Musi być przy tym zachowany przyczynowy związek między wartością wskaźników techniczno-górniczych i technologicznych projektu a wskaźnikami ekonomicznymi, które zawsze wyrażają dokonywane zmiany techniczne. Bez poprawy wskaźników technicznych i technologicznych, np. koncentracji produkcji, wykorzystania czasu pracy, redukcji obłożenia itp., nie można przypisywać projektom poprawy efektów.

Podsumowanie

W kopalniach różne procesy zostały ukształtowane w różnych warunkach, kiedy istniały pewne ograniczenia. Dzisiaj hamują one efektywność produkcji. Stają się barierami dla wzmoczonych inicjatyw sprzedaży. Bariery takie mogą tkwić w niewłaściwie dobranych urządzeniach, a także we wszelkich procesach, włącznie z obiegiem informacji i decyzjach w przedsiębiorstwie. Ujęcie procesu produkcji górniczej w formie konkretnych projektów i właściwe nimi zarządzanie spowodują usunięcie z praktyki górniczej wszelkich działań, które nie tworzą wartości, są marnotrawstwem i powinny być wyeliminowane. Umiejętne powiązanie realizacji poszczególnych projektów, a w szczególności uzyskiwanych efektów z motywacyjnym systemem wynagradzania, spowoduje, że pracownicy dążyć będą do wykrywania wszelkich niedostatków, źródeł marnotrawstwa, przedkładając szefowi projektu propozycje usprawnień i uczestnicząc w ich urzeczywistnianiu. W ramach zespołu projektowego identyfikowane będą problemy, które we własnym zakresie będą eliminowane z wyłączeniem drogi biurokratycznej. Proces nieprzerwanego doskonalenia i ulepszania traktowany będzie jako sposób myślenia oraz działania każdego pracownika, który krytycznie ocenia swoją pracę, własne stanowisko robocze i warunki je tworzące w celu ich polepszenia. Upraszczenie czynności w ramach projektu, ich eliminowanie bądź przenoszenie poza kopalnie doprowadzi do swego rodzaju „odchudzenia”

kopalń z nadmiernie rozbudowanych funkcji, zapasów części i materiałów i zbyt dużej liczby pracowników. Uproszczone zostaną nadmiernie rozbudowane i nieelastyczne struktury kopalń przy wzroście ich efektywności. Powstanie nowa kultura organizacyjna oparta na filozofii zarządzania „odchudzonego” (*lean management*), przez zarządzanie projektami. Zmniejszeniu bądź likwidacji ulegnie wiele stanowisk, a zwłaszcza tych, które tylko pośrednio przyczyniają się do tworzenia wartości i obsługi rynku.

Kopalnia wyszczupli więc swoje struktury i skoncentruje się na działaniach najważniejszych – projektach, stanowiących podstawę jej ekonomiki, które muszą być realizowane najefektywniej. Dzięki temu stanie się przedsiębiorstwem mniej ociężałym, elastycznym oraz zdolnym do szybkiego reagowania na zmiany i potrzeby rynku.

Henryk Dźwigoł

BIBLIOGRAFIA

- [1] BETTINI R., *Optymalizowanie logistyki*, „Zarządzanie na Świecie” 1996 nr 9.
- [2] BILIŃSKI W., *Udział pracowników w optymalizacji produkcji*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 3.
- [3] CROZIER M., *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE Warszawa 1993.
- [4] DURLIK I., *Inżynieria zarządzania*, cz. I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- [5] LESZCZYŃSKI Z., WNUK T., *Zarządzanie firmą produkcyjną za pomocą rachunkowości zarządczej i kontroingu finansowego*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- [6] LISOWSKI A., *Jeszcze raz o strukturalnym układzie rozliczania kosztów i ich nadążnym planowaniu w górnictwie węgla kamiennego*, „Wiadomości Górnicze” 1998 nr 2.
- [7] LISOWSKI A., *Górnictwo węgla kamiennego w Polsce; efektywność, rekonstrukcja zarządzania 1989–1995*, Śląsk, Katowice 1996.
- [8] LISOWSKI A., STOSIEK F., MASTEJ R., *Symulacyjna analiza wariantów polityki eksploatacyjnej górnictwa węgla kamiennego*, „Przegląd Górniczy” 1990, nr 10.
- [9] LISOWSKI A., *Wytyczne do prac nad programem profektywnościowej rekonstrukcji kopalń węgla kamiennego lub grup kopalń na lata 1991–2000 i perspektywę*, Państwowa Agencja Węgla Kamiennego, Katowice, XII 1990.
- [10] LIPECKI J., *Jak wdrażać w przedsiębiorstwie „odchudzone” zarządzanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 8.
- [11] PAWEŁCZYK E., MADEJSKI A., *Metodyka oceny perspektywicznej rentowności kopalń dla potrzeb strategicznego planowania w górnictwie węgla kamiennego*, „Wiadomości Górnicze” 1998 nr 1.
- [12] STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [13] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategia, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [14] WERMUT J., *Rachunkowość zarządcza. Rachunek kosztów i wyników w podejmowaniu decyzji*, Ośrodek Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1995.
- [15] WOJTANIA T., *Podstawy rachunkowości budżetowej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.
- [16] TOKARSKI S., *Efektywność kierowania a nastawienie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1986.

Roman Patora

Motywowanie w przedsiębiorstwie jako przykład działalności pedagogicznej

Działalność pedagogiczna stanowi rodzaj socjalizacji wtórnej i jest związana z wychowywaniem i kształceniem ludzi. Motywowanie w przedsiębiorstwie polega na skłonieniu pracowników przez kierującego do działania zgodnego z wolą kierującego przez odpowiedni dobór metod, narzędzi i technik motywowania.

Dobór czynników motywujących konkretnego pracownika zależy od:

- potrzeb indywidualnych pracownika,
- rozumienia procesu motywowania przez kierującego oraz znajomości technik motywacyjnych i umiejętności motywowania,
- czynników sytuacyjnych.

Przy opisie indywidualnych potrzeb pracownika zazwyczaj odwołuje się do kilku ogólniejszych teorii opisujących strukturę potrzeb człowieka w odniesieniu do pracy zawodowej. Do tego typu teorii należą: hierarchia potrzeb A. Masłowa, teoria dążeń J. W. Atkinsona, dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga oraz kilka innych koncepcji.

Hierarchia potrzeb A. Masłowa to teoria, wedle której potrzeby ułożone są hierarchicznie; w pierwszej kolejności zaspokajane są potrzeby niższego rzędu (fizjologiczne, bezpieczeństwa), a dopiero później rodzą się i uzyskują znaczenie potrzeby wyższego rzędu (kontaktów społecznych i uznania) i najwyższego rzędu (samorealizacji). W odniesieniu do pracy zawodowej oznacza to, że w pierwszej kolejności zaspokajamy

elementarne potrzeby materialne (wynagrodzenie), następnie poszukujemy bezpieczeństwa i stabilności, wysokiej jakości kontaktów społecznych (dobrej atmosfery i akceptacji w pracy) oraz samorealizacji (wykonywania tego, co przynosi satysfakcję i pozwala na wyrażanie siebie) – rysunek 1.

Teoria dążeń J. W. Atkinsona zakłada, że ludzie mają trzy rodzaje dążeń, które występują w różnym natężeniu i są wyrażane w różny sposób. Te podstawowe dążenia to: ● osiągnięcia zawodowe i twórczość, ● władza, ● przynależność społeczna i dobre kontakty z otoczeniem.

Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga opisuje motywatory, takie jak: osiągnięcia, uznanie za wysiłek, treść pracy, satysfakcję z pracy, uznanie, awans, rozwój oraz czynniki higieniczne (*hygiene conditions*) stanowiące elementy otoczenia pracy, takie jak: polityka firmy, odpowiednie wynagrodzenie, stosunki międzyludzkie i atmosfera pracy, pewność miejsca pracy, sposób kierowania, status.

Teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda wyróżnia: ● potrzeby władzy, ● przynależności i ● osiągnięć.

Teoria ERG C.P. Alderfer'a identyfikuje potrzeby: egzystencji, kontaktów społecznych oraz rozwoju.

W teoriach procesów motywacyjnych większy nacisk, w przeciwieństwie do teorii potrzeb i dążeń, kładzie się na sam przebieg procesu motywacyjnego. Istotne jest, w jaki sposób pożądane działania pracowników mogą być wywoływane, wzmacniane i podtrzymywane.

Teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera (behawioryzm) zakłada, że ludzie uczą się pożądanych (wzmacnianych pozytywnie) zachowań pod wpływem doświadczenia. Możliwe jest modyfikowanie zachowań pracowników przez dobór elementów warunkowania pozytywnego i negatywnego.

Model oczekiwań Portera i Lawlera zakłada współ-istnienie wielu czynników motywujących, które związane są z podejmowaniem decyzji o określonym sposobie pracy przez pracownika (rysunek 2.).

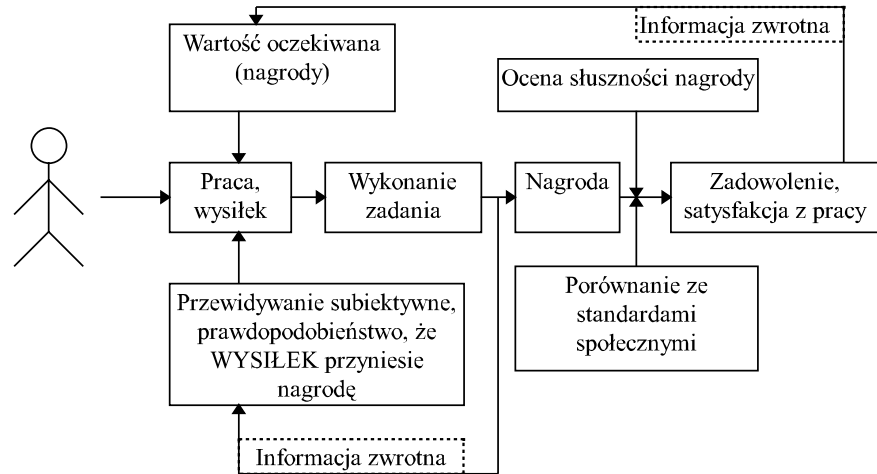
Teorie wyznaczania celów Lathama i Locka zakładają, że pracownicy są motywowani do pracy poprzez stawianie realistycznych i akceptowalnych przez pracowników celów.

Teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa zakłada, że motywacja wiąże się z porównaniem relacji wkładu pracy i uzyskanych efektów między samą



Rys. 1. Piramida potrzeb A. Masłowa
Źródło: ARMSTRONG 1996.





Rys. 2. Model oczekiwań Portera i Lawlera

Źródło: POCZTOWSKI 1998.

jednostką a innymi pracownikami. Jednostka, która dostrzega niesprawiedliwość między wkładem pracy a ekwiwalentem będzie dążyć do zmniejszenia subiektywnie odczuwanej niesprawiedliwości przez modyfikację swoich działań.

Według teorii oczekiwań Vrooma motywacja jest złożona z trzech składników: ● oczekiwania co do wyników zachowania, ● wartości tych wyników oraz ● instrumentalności wyników, tzn. przekonania, że wynik łączy się z pożądanym skutkiem.

Teoria uczenia się społecznego Bandury łączy elementy teorii oczekiwań i behawioryzmu. Uwzględnia rolę uczenia się przez wcześniejsze doświadczenia, jak i znaczenie czynników wewnętrznych (psychologicznych), takich jak oczekiwania.

Ważnym elementem różnych koncepcji opisujących potrzeby i dążenia indywidualne pracowników oraz procesy motywowania jest wprowadzenie podziału na czynniki motywujące wewnętrzne (*intrinsic motivation*) oraz czynniki motywujące zewnętrzne (*extrinsic motivation*). Czynniki motywacyjne wewnętrzne są zinternalizowanymi motywami działania, które uważane są przez pracownika za własne, przynależne sferze wolnego wyboru, należą do nich:

poczucie odpowiedzialności (poczucie ważności pracy i wewnętrznej konieczności jej wykonywania), chęć własnego rozwoju, zainteresowanie pracą i organizacją. Czynniki motywacyjne zewnętrzne to działania motywacyjne, które są odczuwane przez pracowników jako naciski zewnętrzne. Przykładem czynników motywacyjnych zewnętrznych mogą być płace, nagrody, awanse, kary dyscyplinarne itd. W praktyce niezbędne jest występowanie obu grup czynników motywacyjnych. Czynniki zewnętrzne wywierają duży wpływ motywacyjny, ale zazwyczaj na krótszy okres niż czynniki wewnętrzne.

Proces motywowania wiąże się z koniecznością ustalenia potrzeb jednostek, wywołania chęci ich zaspokojenia, ustalenia celów działania motywowanego pracownika oraz ich przekazania, działania i osiągnięcia założonych celów. Jeżeli pierwsza sekwencja działań nie prowadzi do osiągnięcia celów, powinna być powtórzona aż do skutku.

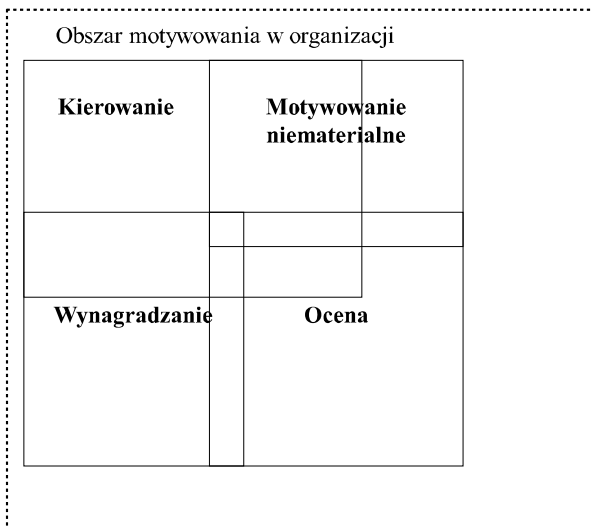
Szeroko pojęty obszar motywowania w przedsiębiorstwach obejmuje (rysunek 3.):

- aspekty kierowania pracownikami,
- wynagradzanie materialne pracowników,
- wynagradzanie niematerialne pracowników (motywowanie niematerialne),
- ocenianie pracowników.

Model działań motywacyjnych w organizacji można przedstawić jako kilkietapowy proces (rysunek 4.).

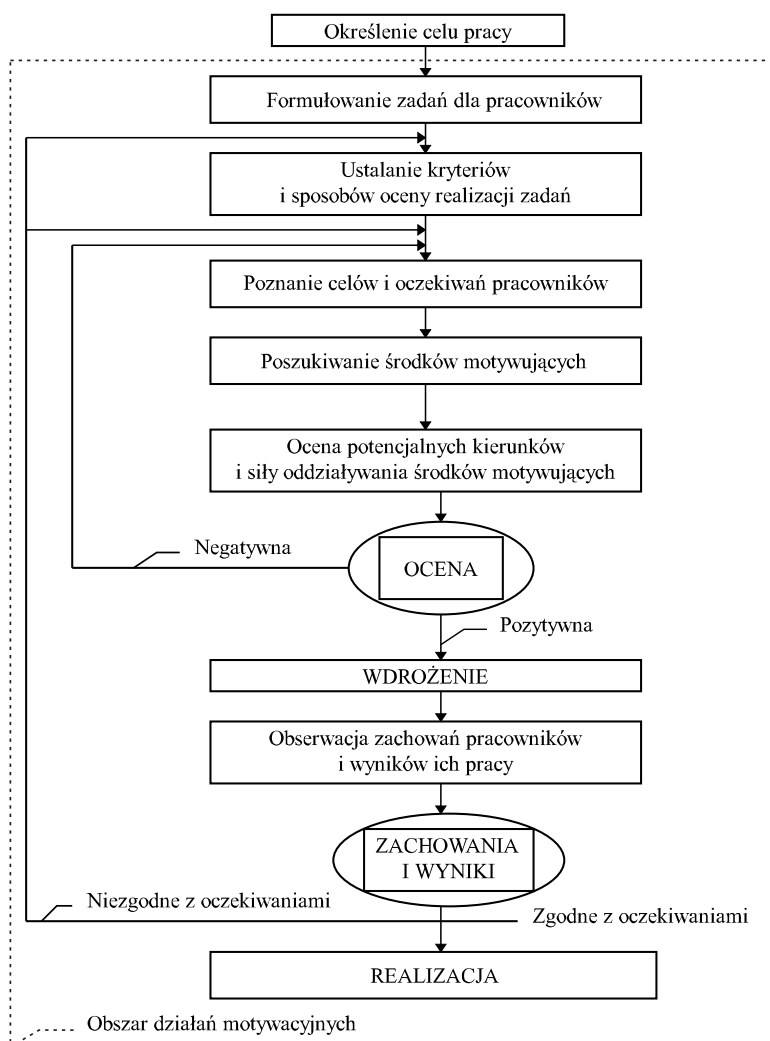
Pojęcie wynagradzania pracowników jest używane w dwóch podstawowych znaczeniach. W szerokim znaczeniu obejmuje wszystkie formy materialnych i niematerialnych ekwiwalentów pracy, które otrzymuje pracownik od pracodawcy, tj.:

- wynagradzanie materialne finansowe i niefinansowe, takie jak płace podstawowe, premie, nagrody, świadczenia,
- wynagrodzenie polityczne związane z zaspokojeniem potrzeb władzy, składać się nań może zwiększenie zakresu odpowiedzialności, liczby podwładnych, kontroli, dostępu do zasobów,
- wynagrodzenie techniczne dające możliwości rozwiązywania problemów, uczestnictwo w zespołach projektowych, pomiar efektów,
- wynagrodzenie społeczne związane z określoną identyfikacją, tożsamością społeczną, statusem, uznaniem, zaufaniem,



Rys. 3. Obszary motywowania w organizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Model przebiegu procesu motywacyjnego

Źródło: JASIŃSKI 1998.

• wynagrodzenie samorealizacyjne wiąże się z umożliwieniem pracownikowi wykonywania zadań przynoszących mu satysfakcję oraz z możliwościami rozwoju zawodowego i kształcenia.

Wynagradzanie w znaczeniu węższym obejmuje jedynie pierwsze z wyżej wymienionych elementów szeroko definiowanego wynagradzania, tzn. różne formy wyłącznie materialnych ekwiwalentów pracy, które otrzymuje pracownik od pracodawcy. Jednak w analizach, w których porównuje się motywowanie z działalnością pedagogiczną, warto zwrócić uwagę na pozamaterialne aspekty wynagradzania ludzi.

Wynagradzanie i ocena stanowią kluczowe składniki motywowania ludzi, a zarazem są one charakterystyczne dla działalności pedagogicznej. Ocena i wynagradzanie stanowią również elementy wychowania i kształcenia pracowników. Dzięki ocenie i wynagradzaniu można zmieniać zachowania innych ludzi.

Roman Patora

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., *Personnel Management Practice*, London 1996.
 [2] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
 [3] GICK A., TARCZYŃSKA M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.

[4] JASIŃSKI Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Placet, Warszawa 1998.

[5] MASŁOW A.H., *W stronę psychologii istnienia*, Warszawa 1986.

[6] MCKENNA E., BEECH N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.

[7] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.

[8] ROBBINS S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

[9] SCHWAN K., SEIPEL K.G., *Marketing kadrowy*. C.H. Beck, Warszawa 1997; *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

[10] STOREY J., *New Perspectives on Human Resource Management*, London 1989.

[11] SZALKOWSKI A., MIŚ A., PIECHNIK-KURDZIEL A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.

[12] WITKOWSKI T., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

[13] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996.

Autor – dr, jest rektorem Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Agnieszka Gajda

Koszty ochrony środowiska w rachunkowości przedsiębiorstwa

W ostatnich latach zwiększył się zakres działań związanych z ochroną środowiska realizowanych przez przedsiębiorstwa. Ich skuteczność nie zależy tylko od powszechnego uświadomienia potrzeby prowadzenia takich działań i zastosowania właściwych rozwiązań instytucjonalnych i normatywnych, ale także od objęcia ich rachunkiem ekonomicznym. Wiąże się to ściśle z potrzebą uwidaczniania kosztów ochrony środowiska w rachunkowości przedsiębiorstwa. Oczywiście należy przy tym pamiętać, że straty spowodowane przez przedsiębiorstwo w środowisku są w większości przypadków wielkościami niewymiernymi i nie ujmują się ich w kategorii kosztów¹⁾. W związku z tym należałoby się zastanowić, co zalicza się do kosztów ochrony środowiska.

Zgodnie z definicją Głównego Urzędu Statystycznego ogłoszoną w 1993 r. koszty ochrony środowiska to „wyrażona pieniężnie lub w inny sposób równowartość sumy najcenniejszych innych korzyści gospodarczych i społecznych, z których trzeba zrezygnować w zamian za podjęcie przedsięwzięć ochrony środowiska”²⁾. GUS dokonał podziału kosztów środowiskowych na:

- **koszty ekonomiczne** (gospodarcze) – nakłady pracy żywej i uprzedmiotowionej zużywane na wszelkie rodzaje przedsięwzięć ochronnych (również zarządzanie ochroną środowiska, badania naukowe, edukację itp.),

- **koszty społeczne** – wszelkie pozagospodarcze niekorzyści, które społeczeństwo musi zaakceptować podejmując przedsięwzięcia dla uzyskania danego poziomu ochrony środowiska.

Taka klasyfikacja kosztów spowodowała liczne kontrowersje. Zwrócono uwagę, że pojęcie kosztów społecznych w ujęciu GUS jest sprzeczne z obowiązującymi definicjami, zgodnie z którymi do tej kategorii kosztów zalicza się koszty wszystkich zasobów zużytych podczas działalności ekonomicznej, włącznie z kosztami zewnętrznymi. Z tego względu zaproponowano, by wśród kosztów ochrony środowiska wyróżnić:

- **koszty wewnętrzne** – stanowiące koszty działalności przedsiębiorstwa, do których zalicza się koszty funkcjonowania urządzeń ochronnych, opłaty ekologiczne, koncesyjne, koszty ekonomicznych konsekwencji zmiany wizerunku firmy na przyjazną środowisku itp.,

- **koszty zewnętrzne** – ponoszone przez środowisko, społeczeństwo i inne podmioty gospodarcze, nie wliczane do kosztów działalności „sprawcy” efektów zewnętrznych (np. straty środowiskowe wywołane działalnością jednostki – powstawanie kwaśnych deszczów, dziury ozonowej, strat zdrowotnych itp.).

Nieco zawężone pojęcie kosztów ochrony środowiska, wykorzystywane do celów sprawozdawczości

statystycznej, funkcjonuje w metodyce Organizacji Współ-pracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Zgodnie z nią do kosztów ochrony środowiska zalicza się wszelkie wydatki poniesione na realizację przedsięwzięć, których pierwotnym celem są: ochrona, odbudowa i poprawa jakości środowiska poza terenem zakładów przemysłowych.

Dla umożliwienia identyfikacji i włączenia kosztów ochrony środowiska do rachunku kosztów w przedsiębiorstwie Ministerstwo Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa przyjęło w 1996 r. nową definicję, zgodnie z którą koszty ochrony środowiska to nakłady inwestycyjne na przedsięwzięcia służące ochronie lub poprawie stanu środowiska naturalnego oraz bieżące koszty ponoszone na działania z zakresu ochrony środowiska pomniejszone o subwencje otrzymane na realizację zadań proekologicznych. Oblicza się je na podstawie następującego wzoru:

$$\begin{aligned} \text{Koszty ochrony środowiska} = & \text{Nakłady} \\ & \text{inwestycyjne na przedsięwzięcia proekologiczne} + \\ & \text{Koszty bieżące poniesione na realizację zadań} \\ & \text{z zakresu ochrony środowiska} - \text{Otrzymane} \\ & \text{subwencje na działania prośrodowiskowe} \end{aligned}$$

Widać zatem, że nowa definicja pomija zagadnienie kosztów zewnętrznych. Wynika to z faktu, że zgodnie z zasadami rachunkowości nie ujmują się w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw takiego rodzaju koszty.

■ Nakłady inwestycyjne na przedsięwzięcia z zakresu ochrony środowiska

Zgodnie z definicją GUS do nakładów inwestycyjnych zaliczamy wszystkie koszty poniesione w celu tworzenia nowych lub odtworzenia i modernizacji zużytych obiektów majątku trwałego, które dając odroczone efekty zwiększają zasoby przedsiębiorstwa. Będą to zatem nakłady „początkowe” na np. budowę oczyszczalni ścieków, zainstalowanie filtrów odpylających, modernizację urządzeń do neutralizacji zanieczyszczeń gazowych, jak również nakłady związane z wprowadzeniem zmian w procesach technologicznych na mniej uciążliwe dla środowiska (np. zastosowanie zamkniętego obiegu wody).

■ Bieżące koszty ochrony środowiska

Stanowią je wszystkie nieinwestycyjne nakłady związane z przedsięwzięciami, których celem jest ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. W podmiotach gospodarczych do tej kategorii kosztów zalicza się:

- **Koszty funkcjonowania urządzeń ochronnych** – stanowią je koszty zakupu materiałów, zużycia energii, koszty usług obcych, koszty osobowe pracowników obsługujących urządzenia zmniejszające uciążliwość przedsiębiorstwa wobec środowiska.

● **Koszty pozostałych działań ochronnych** – zaliczamy do nich koszty monitoringu środowiska (np. koszty funkcjonowania urządzeń kontrolnych i pomiarowych służących do pomiaru emisji zanieczyszczeń pyłowo-gazowych), koszty działalności laboratorium ekologicznego (np. koszty wykonania analizy jakości wody krążącej w obiegu zamkniętym, analizy ścieków przed i po oczyszczeniu), koszty utrzymania sfery ochronnej (np. wokół własnego ujęcia wody pitnej, składowiska odpadów) oraz koszty oczyszczania gleb.

● **Koszty ogólne** – nie są one związane ściśle z funkcjonowaniem urządzeń ochrony środowiska. Wśród tej kategorii kosztów wyróżniamy: koszty badań i rozwoju (np. koszt opracowania nowej technologii redukującej ilość zużywanych surowców, nowego systemu kontroli stanu środowiska), koszty edukacji, szkoleń i informacji w zakresie ochrony środowiska oraz koszty zarządzania (tzn. koszty funkcjonowania działu ochrony środowiska, koszty wdrażania certyfikowanego systemu zarządzania środowiskiem).

● **Oplaty za gospodarcze korzystanie ze środowiska naturalnego** – zaliczamy tu opłaty ekologiczne (za pobór wód powierzchniowych i odprowadzanie ścieków, za emisję zanieczyszczeń gazowych i pyłowych do atmosfery, za składowanie odpadów na składowisku odpadów, opłaty produktowe itp.), opłaty koncesyjne (za wydobycie surowców mineralnych), opłaty eksploatacyjne i usługowe (za wywóz odpadów komunalnych).

Identyfikacja poszczególnych rodzajów kosztów środowiskowych stanowi pierwszy etap w procesie uwzględniania ich w ekonomicznym rachunku działalności przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem jest przypisanie poszczególnych kosztów do odpowiedniej grupy według przyjętej w przedsiębiorstwie klasyfikacji. Ogólnie z uwagi na typ działalności wyróżnia się:

- koszty zwykłej działalności operacyjnej (związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa),
- koszty pozostałej działalności operacyjnej,
- koszty finansowe (związane z operacjami finansowymi),
- koszty nadzwyczajne, zwane stratami nadzwyczajnymi.

W większości przypadków bieżące koszty ochrony środowiska będą zaliczane do kosztów zwykłej działalności operacyjnej. Wyjątek będzie tu stanowić część kosztów funkcjonowania oczyszczalni ścieków, która oprócz świadczenia usług dla zakładu macierzystego, świadczy także usługi na potrzeby innych odbiorców (np. innego zakładu przemysłowego lub osiedla mieszkaniowego). Wówczas ta część kosztów będzie wchodzić w skład kosztów pozostałej działalności operacyjnej.

Koszty zwykłej działalności operacyjnej można ewidencjonować za pomocą dwóch układów: rodzajowego (Zespół 4 – koszty dzieli się ze względu na ich treść ekonomiczną) oraz funkcjonalnego (Zespół 5 – koszty klasyfikuje się według miejsc ich powstania).

W układzie rodzajowym koszty ochrony środowiska będą przypisane do następujących kont:

- „Amortyzacja” – np. amortyzacja urządzeń wchodzących w skład urządzeń odpylających, które stanowią środki trwałe przedsiębiorstwa.
- „Zużycie materiałów i energii” – np. koszt energii zużywanej przez zakładową oczyszczalnię ścieków.
- „Usługi obce” – np. koszt wywozu odpadów komunalnych, który wykonywany jest przez Miejski Zakład Usług Komunalnych.

● „Wynagrodzenia” – np. koszty wynagrodzenia pracowników działu ochrony środowiska.

● „Podatki i opłaty” – np. opłaty za wprowadzanie zanieczyszczeń do atmosfery, za składowanie odpadów na składowisku odpadów.

Inaczej będzie ewidencjonować się koszty środowiskowe w układzie funkcjonalnym. Będą one stanowić:

- „Koszty wydziałowe” – np. koszt funkcjonowania obiegu zamkniętego wody na wydziale produkcji rur.
- „Koszty działalności pomocniczej” – będziemy tu zaliczać koszty funkcjonowania urządzeń ochronnych, które świadczą usługi zarówno dla zakładu, jak i dla innych zewnętrznych odbiorców.
- „Koszty ogólnozakładowe” – np. koszty wprowadzania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskiem, koszty badań i rozwoju, koszty monitoringu, opłaty za składowanie odpadów itp.
- „Koszty sprzedaży” – np. koszt transportu odzyskanych z odpadów wartościowych surowców nadających się do sprzedaży.

Jeśli chodzi natomiast o nakłady inwestycyjne, będą one początkowo księgowane na koncie „Inwestycje rozpoczęte” (dla ewidencjonowania kosztów poniesionych w trakcie wytwarzania nowych środków trwałych, ich wymiany lub modernizacji), a po zakończeniu inwestycji będą one przebiegowe na konto „Środki trwałe”.

Prawidłowe ujęcie kosztów ochrony środowiska w rachunkowości przedsiębiorstwa nie jest sprawą prostą. Obecnie zakładowe plany kont nie uwzględniają odrębnej pozycji, jaką są „Koszty ochrony środowiska”. Brak jest również wyodrębnionych stanowisk kosztów odnoszących się jedynie do działań mających na celu zmniejszenie negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. Wynika to z faktu, że często urządzenia ochronne stanowią zintegrowaną część innych urządzeń i trudno jest wówczas zidentyfikować koszty poniesione tylko na ochronę środowiska. Niemniej jednak rachunek kosztów środowiskowych jest konieczny do oceny ekonomicznej efektywności funkcjonowania poszczególnych inwestycji proekologicznych. Pozwala on także – po uwzględnieniu stopnia ograniczenia poziomu zanieczyszczeń środowiska spowodowanych działalnością przedsiębiorstwa – na określenie jego efektywności ekonomiczno-ekologicznej.

PRZYPISY

- ¹⁾ Zgodnie z zasadami rachunkowości za koszt uznawane jest jedynie zużycie wyrażone w jednostkach wartościowych.
- ²⁾ *Definicje pojęć z zakresu ochrony środowiska*, GUS, Warszawa 1993, s. 111.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GIERUSZ J., *Plan kont z komentarzem. Handel, produkcja, usługi*, ODDK, Gdańsk 1995.
- [2] GÓRKA K., *Klasyfikacja i badanie kosztów ochrony środowiska naturalnego*, Biblioteczka „Ekonomia i Środowisko”, Kraków 1996.
- [3] MACIEJEWSKA J., *Rachunkowość finansowa*, WSiP, Warszawa 2000.
- [4] MIŁASZEWSKI R. [red.], *Strategia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie i gminie*, Wydawnictwo Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 1999.

Autorka jest doktorantką w Katedrze Zarządzania Środowiskiem i Bezpieczeństwem Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie przyszłości

12 grudnia 2001 roku odbyło się kolejne, już drugie w bieżącym roku, jednodniowe sympozjum pod hasłem „Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości”. Sympozjum zorganizowane zostało przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie. Obrady miały miejsce na terenie Akademii Ekonomicznej w Krakowie, skupiając wśród swoich uczestników wielu naukowców i praktyków ze znanych krajowych uczelni, przedsiębiorstw oraz banków. Salę konferencyjną wypełniło ponad 130 osób, w tym liczna grupa studentów.

Celem sympozjum była wymiana poglądów i upowszechnienie wiedzy na temat systemu informacji strategicznej w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem roli informacji i wywiadu gospodarczego jako narzędzia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Uczestnictwo w sympozjum pozwalało na prezentację dorobku naukowego, jak również wymianę doświadczeń i spostrzeżeń poświęconych przebiegowi i wdrażaniu systemu informacji w praktyce. Sympozjum w głównej mierze nastawione było na prezentację problematyki informacji gospodarczej w zarządzaniu, projektowanie i wdrażanie systemu informacji strategicznej w świetle funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach polskiej gospodarki. Jako interdyscyplinarny element łączący zarządzanie wiedzą i wykorzystanie informacji przedstawiono problematykę wywiadu gospodarczego w praktyce, w tym także możliwości i bariery wykorzystania służb specjalnych w pozyskaniu i ochronie informacji na potrzeby polskiego biznesu.

Na podstawie zebranych referatów przedsympozyjnych wydana została książka pt. *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, praca zbiorowa pod redakcją Ryszarda Borowieckiego i Mirosława Kwiecińskiego, zawierająca 26 rozdziałów stanowiących komplementarną wiedzę na temat informacji, sposobów jej zbierania, narzędzi zarządzania strategicznego z nią związanych oraz etymologie i miejsce wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwach nastawionych na ostrą walkę konkurencyjną. Publikacja stanowiła dla uczestników sympozjum podstawę do dyskusji, poczynszyszy od prezentacji przez poszczególnych autorów zawartej w niej problematyki, aż do wymiany spostrzeżeń pomiędzy przedstawicielami ośrodków naukowych a reprezentantami praktyki gospodarczej kończąc.

Szeroki zakres problematyki podzielony został na trzy panele dyskusyjne:

Panel I – „Współczesne przedsiębiorstwo. Procesy i uwarunkowania zmian oraz rozwoju w świetle literatury i badań empirycznych” prowadzony przez prof. dr. hab. inż. Adama Peszkę,

Panel II – „Informacja jako zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa” prowadzony przez prof. dr. hab. Marię Romanowską,

Panel III – „Rola wywiadu gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości” prowadzony przez prof. dr. hab. Edwarda Urbańczyka.

Obrady pierwszego panelu zostały poprzedzone krótkimi wprowadzeniami do dyskusji, dokonanych przez następujących autorów: „Procesy restrukturyzacji we współczesnym przedsiębiorstwie i ich determinanty” (R. Borowiecki), „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa drogą wzrostu jego wartości” (W. Krawczyk, A. Stronczek), „Wartość jako kryterium oceny efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstwa” (P. Bartkowiak), „Alianse strategiczne jako nowa forma międzynarodowej konkurencji oraz sposób rozwoju przedsiębiorstwa” (L. Grodz), „Procesy dostosowawcze i konkurencyjność gospodarki polskiej oraz jej podmiotów w kontekście zmian strukturalno-własnościowych” (J. Kaczmarek), „Międzynarodowa wymiana siły roboczej – początki globalnego rynku pracy” (A. Adamczyk).

Zarówno podnoszone w wystąpieniach autorów, jak i w dyskusji, problemy wykazały istnienie ogromnego obszaru przeobrażeń przedsiębiorstw, których zasadnicze ukierunkowanie to wzrost wartości przedsiębiorstwa. Wprowadzenie zmian w zakresie form, zasad, metod i logiki funkcjonowania przedsiębiorstw, także w tym zakresie, jest ściśle uwarunkowane realizacją ciągłych procesów ich restrukturyzacji. Umożliwiają one bowiem przeprowadzanie istotnych przeobrażeń w sferze procesów i systemów organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, przesądzających o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Stanowią czynnik sprawczy nabywania przez współczesne przedsiębiorstwa nowych atrybutów niezbędnych do szybkich zmian i ekspansywności.

Obszary zmian restrukturyzacyjnych obejmują zarówno przebudowę struktury gospodarki jako całości, czyli makrorestrukturyzację, jak i przebudowę najniższego, a zarazem podstawowego szczebla gospodarki narodowej, jakim jest przedsiębiorstwo. Istotą procesów restrukturyzacyjnych w skali mikro jest dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, a tym samym adaptacja jego funkcjonowania i rozwoju do wymagań rynku oraz sytuacji makroekonomicznej. Zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym kraju wpływają na stosunki ekonomiczne i polityczne, oddziałując m.in. na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Obszary restrukturyzacji są narzędziami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, tak więc istotne jest ukazanie związku pomiędzy podejmowanymi działaniami a kreowaną wartością. Jednym z modeli oceny korzyści podejmowanych działań restrukturyzacyjnych, które w rezultacie prowadzą do zwiększenia wartości rynkowej firmy, jest „Pięciokąt Restrukturyzacji” składający się z następujących etapów:

- ocena bieżącej rynkowej wartości przedsiębiorstwa,
- wycena jednostki na podstawie przewidywanych w danym okresie, zdyskontowanych przepływów gotówkowych (*DCF – discounted cash flow*),
- zastosowanie programu usprawnień wewnętrznych w celu zmniejszenia istniejącej luki w wycenie, przez wypracowanie odpowiedniej strategii,
- zastosowanie programu usprawnień zewnętrznych, sprowadzające się do działań takich, jak np., zastosowanie metody *spin-off* czy też połączenia podmiotów gospodarczych,

● wyznaczanie tzw. optymalnej wartości przedsiębiorstwa po restrukturyzacji.

Dyskusja wykazała także ogromny ładunek niepokoju o przyszłość polskich przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście wyzwań związanych z globalizacją, a także dążeniem do wejścia do grona krajów – członków Unii Europejskiej. Ogromnie ciekawym wątkiem w tym obszarze dyskusji okazał się problem migracji zarobkowej ludności poszukującej pracy w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej i konsekwencji tego procesu wynikających także dla polskich przedsiębiorstw.

W drugim panelu dyskusyjnym wprowadzenia do poruszanej problematyki dokonano na podstawie następujących wystąpień: „Wartość poznawcza informacji jako strategicznego zasobu w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem” (T. Rójek), „Zarządzanie informacją jako podstawa sukcesu przedsiębiorstwa przyszłości” (K. Kolegowicz), „Model strategii zarządzania informacją w organizacji” (L. Kiełtyka), „Strategia wdrażania telepracy a konkurencyjność przedsiębiorstw” (K. Smoąg), „Agencje ratingowe oraz informacyjne jako instytucje kooperujące w procesie kreatywnego zarządzania informacją” (M. Szczygieł), „System informacji środowiskowej” (J. Adamczyk), „Rola informacji w procesie pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa” (R. Borowiecki, J. Czaja, A. Jaki).

Większość decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie na najwyższym szczeblu zarządzania dotyczy decyzji strategicznych warunkujących jego rozwój. Racjonalność tych decyzji zależy od posiadania przez decydentów odpowiednich informacji. Brak rzetelnej i aktualnej informacji nie warunkuje podjęcia racjonalnych i skutecznych decyzji, a brak informacji w trakcie diagnozy powoduje zachwianie następujących po sobie faz procesu decyzyjnego

Zasadne staje się więc postawienie pytań:

- czy istnieje świadomość w polskich przedsiębiorstwach specjalnej roli informacji, potrzeby jej opracowywania i ochrony oraz,
- czy polskie firmy w ramach swoich strategii wprowadzają system informacji strategicznej?

Pytania te stały się inspiracją do dyskusji. Wszyscy dyskutanci zgodnie stwierdzili, że zmiany w dziedzinie informatyki, mediów i telekomunikacji spowodowały, iż informacja stała się podstawowym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa. Obecnie stała ona się jednym z najdroższych towarów na rynku, jako główny składnik procesu decyzyjnego, w wyniku którego przedsiębiorstwo, uwzględniając koszty alternatywne, decyduje się na konkretne rozwiązania i działania. Można zatem stwierdzić, że oprócz posiadanych zasobów przedsiębiorstwo posiada kolejny czynnik produkcji w postaci informacji, który niewątpliwie determinuje funkcje zarządzania w przedsiębiorstwie.

Informacje będące bazą zarządzania przedsiębiorstwem powinny:

- umożliwiać właściwą analizę i ocenę stanu, w jakim przedsiębiorstwo się znajduje obecnie lub w jakim się znajdzie w przyszłości,
- pozwolić na poprawną ocenę wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na efektywność przedsiębiorstwa,
- pomagać w podejmowaniu trafnych i przydatnych decyzji do zarządzania, jak i przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie.

Dyskusja pozwoliła na uwypuklenie tak ważnego systemu w przedsiębiorstwie, jakim jest rozwijający

się system informacji środowiskowej. System ten obejmuje działania podejmowane w przedsiębiorstwie, dotyczące przestrzegania norm prawnych, wypełniania odpowiedzialności i opracowywania wariantów zachowań w przypadku nagłych zdarzeń oraz wspomaganie procesu inwestycyjnego. System ten obejmuje również analizy całościowe i ich zastosowanie w ramach controllingu środowiskowego. Rozwój systemu informacji środowiskowej wymaga:

- standaryzacji przepisów dotyczących zbierania informacji,
- określenia celów, kryteriów i standardów jakości ekologicznej,
- opracowania instrumentów kontroli zbierania danych i ich oceny,
- ujednolicenia formy udostępniania wyników ocen.

Zmieniający się w społeczeństwie system wartości, w tym zwłaszcza odnoszący się do jakości środowiska, musi znaleźć także odzwierciedlenie w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw.

Szeroki zakres systemu informacji pozwala na uwidocznienie zastosowania go również w procesach pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa. Różniczne uwarunkowania towarzyszące wycenie przedsiębiorstwa oraz sama specyfika tego procesu sprawiają, że dla celów właściwego przebiegu wartościowania niezbędne staje się jego odpowiednie zabezpieczenie od strony informacyjnej. Zakres i charakter procesu wyceny przedsiębiorstwa mogą być i są różne w zależności od subiektywnych elementów stanowiących wycenę. Jest to o tyle istotne, że oczekiwanym i pożądanym rezultatem każdej wyceny jest uzyskanie wiarygodnych i przekonujących informacji dotyczących zarówno wartości poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa, jak również wartości przedsiębiorstwa jako żyjącego organizmu gospodarczego uwzględniającej w swej treści synergię materialnych i pozamaterialnych elementów tworzących przedsiębiorstwo.

Z powyższych rozważań wynika, że system informacji pełni w przedsiębiorstwie podwójną rolę:

- opisową, pozwalającą dokładnie zrozumieć stan sytuacji,
- cyrkulacyjną, umożliwiającą przesyłanie informacji między różnorodnymi odbiorcami i nadawcami.

Rola, jaką odgrywa zasób informacyjny w procesie decyzyjnym, a przez to również w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest bardzo istotna. Dlatego jest potrzebna tworzenia w przedsiębiorstwie systemu informacji, będącego najczęściej podsystemem zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, odpowiedzialnym za ciągłość dostarczania i filtrowania jakościowo dobrych i użytecznych informacji.

Podstawą do dyskusji w ramach trzeciego panelu były następujące wprowadzenia: „Kulturowe i organizacyjne determinanty powodzenia wdrażania wywiadu gospodarczego w praktyce działania polskich przedsiębiorstw” (M. Kwieciński), „Wywiad gospodarczy z perspektywy informacji naukowej” (K. Materska), „Wykorzystanie zasobów informacyjnych internetu przez wywiad gospodarczy” (M. Brzozowy, T. Gerszberg, T. Pszczoła), „Rola państwowych instytucji w prowadzeniu wywiadu gospodarczego i naukowo-technicznego” (R. Głukowski).

Przeprowadzona dyskusja zaowocowała diagnozą wykazującą słabość kadr polskich przedsiębiorstw we wdrażaniu narzędzia wywiadu gospodarczego. Stwierdzono, iż polski wywiad państwowy trudno będzie zaangażować do wspomagania działań rodzimych przedsiębiorstw, mimo wielu sukcesów polskich służb specjalnych świadczących o ich dobrym przy-

gotowaniu, ponieważ kapitał zgromadzony w polskich przedsiębiorstwach ma swoje ośrodki dyspozycyjne poza granicami Polski. Ta przykra konkluzja będzie mocno przesądzać o powodzeniu we wdrażaniu wywiadu gospodarczego, obok innych ważnych czynników determinujących sukces wdrażania. Dyskusja wykazała także ogromną potrzebę działań w zakresie wzmocnienia ochrony informacji w praktyce działania polskich przedsiębiorstw. Uczestnicy dyskusji

stwierdzili zgodnie, iż problematyce wywiadu gospodarczego należy poświęcić obrady kolejnego sympozjum naukowego organizowanego w Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*mgr inż. Konrad Kolegowicz, mgr Beata Kulisa,
dr hab. Mirosław Kwieciński*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług

Śląskie Dni Organizacji na trwale wpisały się w historię Oddziału TNOiK w Katowicach. Centralną imprezą tegorocznych XXIII Śląskich Dni Organizacji była Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Nowoczesność przemysłu i usług – uwarunkowania regionalne i globalne” zorganizowana 18–19 października 2001 r. pod patronatem wojewody śląskiego Wilibalda Winklera. Współorganizatorami konferencji były: Akademia Ekonomiczna w Katowicach oraz Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. W konferencji uczestniczyli przedstawiciele głównych ośrodków naukowych w Polsce, a także goście zagraniczni z Czech, Słowacji, Ukrainy, Litwy, Białorusi i Niemiec.

Na podkreślenie zasługuje tradycyjnie liczny i aktywny udział praktyków reprezentujących podstawowe sektory gospodarcze Śląska.

Procesy globalizacji, dynamika zmian technologicznych szczególnie w zakresie informacji i łączności nasilona w końcowych latach poprzedniego stulecia wymuszają procesy zmian w układach gospodarczych i społecznych wszystkich krajów świata. W takich krajach jak Polska o nieporównywalnie mniejszym potencjale gospodarczym niezbędnym do współzawodnictwa na obecnym etapie globalizacji, szans należy upatrywać w transferze wiedzy technologicznej i organizacyjnej z krajów najwyżej rozwiniętych głównie przez napływ inwestycji zagranicznych i stymulowanie rozwoju szeroko rozumianej wiedzy i umiejętności generowanych w efektywnym systemie edukacyjnym.

Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw, przemysłu i usług oraz regionów stanowiące istotny element unowocześniania i adaptacji polskiej gospodarki do standardów światowych były przedmiotem obrad sesji pierwszej prowadzonej przez prof. dr. hab. inż. A. Lisowskiego.

Autorami i współautorami referatów wygłoszonych w tej części konferencji byli: H. Henzel, St. Kajer, K. Marcinek, R. Talarek, A. Klasik, E. Bojar, Z. Popławska, A. Limański, B. Ziółkowska, B. Woźniak, B. Kromer, G. Lot i D. Michalski, K. Walura, B. Dudek, K. Kaleta i R. Małecki, St. Tokarski, K. Piątek, T. Kosek i B. Skop.

Za uprawniony uznano pogląd, iż międzynarodowa konkurencyjność jest cechą i zdolnością firm i regionów zapewniającą im trwałą rozwój. We współczesnym nurcie procesów integracyjnych i globalizacyjnych rywalizacja pomiędzy firmami i regionami przebiega w podstawowym zakresie w skali rynku i otoczenia międzynarodowego.

Prawda ta boleśnie dotyka sektor hutnictwa żelaza i stali. Kilkuletni proces restrukturyzacyjny toczący się w warunkach zmian w programach rządowych, przy złym nadzorze właścicielskim, opieszałość w procesach prywatyzacyjnych spowodowały, że przy pełnym otwarciu polskiego rynku dla zagranicznych wyrobów hutniczych blisko 40% zapotrzebowania rynkowego na te wyroby to właśnie import. Polskie huty przegrywają na polskim rynku żelaza i stali. Dramatyczna sytuacja polskiego hutnictwa jest funkcją błędów popełnionych w procesie restrukturyzacji tego sektora. Zdaniem autorów „dzisiaj stosowniej jest mówić o postępującej degradacji polskiego przemysłu stalowego, niż o jego rozwoju”, a sytuacja jest tak poważna, że wizja restrukturyzacji zadłużenia hutnictwa poprzez „kontrolowaną upadłość” może być jedynym rozwiązaniem.

Rozwój sytuacji w hutnictwie żelaza i stali stanowi ostrzeżenie dla sprawujących nadzór nad innymi sektorami przemysłowymi. Brak klarownej polityki przemysłowej w stosunku do sektora energetycznego budzi obawy o dalsze losy przemysłu paliwowo-energetycznego w Polsce.

Realizowane przez kolejne rządy strategiczne cele polityki energetycznej zmierzały do przygotowania i wdrożenia mechanizmów rynkowych umożliwiających i kreujących zachowania konkurencyjne i efektywnościowe podmiotów tego sektora, przy zachowaniu bezpieczeństwa energetycznego kraju. Prywatyzacja sektora dystrybucji w oderwaniu od sektora wytwarzania energii zrodziła obawy o przyszłość elektrowni i elektrociepłowni, a pośrednio także kopalń. Dokonane korekty w programie prywatyzacyjnym sektora energetycznego osłabiają tempo liberalizacji rynku energii w Polsce, co z oczywistych względów nie zostało dobrze odebrane przez inwestorów zagranicznych.

Z drugiej jednak strony pozwala to na zdynamizowanie procesów konsolidacji przedsiębiorstw, a w konsekwencji zwiększenie konkurencyjności i wartości nowo powstałych podmiotów w sektorze, co powinno wzmocnić ich pozycję przetargową w procesach prywatyzacyjnych.

Pierwszą, zakończoną sukcesem inicjatywą konsolidacji w przemyśle paliwowo-energetycznym było powstanie Południowego Koncernu Energetycznego, w którego skład weszło 7 elektrowni i elektrociepłowni. Aktualnie PKE stanowi jeden z największych potencjałów wytwórczych w Polsce. Trwają prace nad połączeniem PKE z Zespołem Elektrociepłowni Biel-

sko-Biała SA oraz integracją typu *backward* mającą na celu zapewnienie dostaw surowca energetycznego (węgiel kamienny). Według PKE osiągnięto znaczne efekty: ● rynkowe, ● finansowe, ● techniczne, ● organizacyjne oraz ● społeczne.

Procesy konsolidacji mają jednak swoją cenę. Wzrost koncentracji kapitałowej i organizacyjnej wpływa na jakość konkurencji na rynku. Wymagania UE odnośnie do liberalizacji rynku są jednym z elementów pakietu przedakcesyjnego (co zresztą nie przeszkadza koncernowi EDF blokować dostępu do rynku francuskiego). Jaki model rozwoju polskiego przemysłu paliwowo-energetycznego można uznać za racjonalny w aktualnych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych? Wydaje się, że przy daleko posuniętej liberalizacji i integracji rynku energii elektrycznej w Europie, polskie podmioty tego sektora bez uprzedniej konsolidacji nie mają szans na zachowanie swej tożsamości, nie mówiąc już o ewentualnym wejściu na rynki zagraniczne.

Opracowanie docelowego modelu struktury przemysłu paliwowo-energetycznego jest zagadnieniem trudnym, skomplikowanym i pilnym. Wszelkie opóźnienia w wypracowaniu przyszłego kształtu polskiej elektroenergetyki mogą spowodować, iż o tym, jak będzie wyglądał sektor za kilka lat, przesądzą nie decydenci krajowi, lecz reguły obowiązujące na konkurencyjnym rynku energii elektrycznej w krajach UE.

Sesja druga, której przewodniczyła prof. dr hab. E. Bojar, poświęcona była zagadnieniom zarządzania innowacjami w przemyśle i usługach. Referaty przygotowali: H. Bieniok, M. Dworczyk, J. Brzońska, A. Świadek, J. Białas, M. Lampa, L. Chojcan i K. Pyda, R. Hajdasz, G. Radziejowska, K. Szczecina, A. Wiertlorz, M. Pietrucha, K. Dybała, T. Balin.

Zarówno w referatach, jak i dyskusji przewijał się wątek semantyczny dotyczący rozumienia innowacji. Podkreślano znaczenie innowacji dla konkurencyjności przedsiębiorstw, sektorów gospodarczych, regionów czy społeczeństw. W otoczeniu globalnej konkurencyjności tworzenie warunków stymulujących innowacyjność w polskiej gospodarce powinno stanowić priorytetowy element strategii rozwoju gospodarczego Polski. Innowacyjność gospodarki to zdolność do kreowania i wprowadzania innowacji. W praktyce oznacza to umiejętność i motywację przedsiębiorców i pracowników do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania wyników prac rozwojowych, badawczych, nowych koncepcji, wynalazków i *know-how*. W kategorii tej mieści się także modyfikacja i wprowadzanie nowych metod i rozwiązań z zakresu zarządzania i organizacji, a także rozwój infrastruktury obejmującej transport, przemysł i dystrybucję mediów energetycznych, telekomunikację, a także unowocześnienie sposobów gromadzenia, przesyłania i udostępniania informacji. Z innowacjami ściśle związane są nowe technologie i produkty, zmiany w sposobach wprowadzania na rynek, podnoszenie poziomu dystrybucji i obsługi klientów. Beneficjentami innowacji powinni być klienci, którym dostarcza się za mniejszą cenę nowe czy ulepszone produkty wysokiej jakości.

Podkreślano szczególną rolę państwa w tworzeniu mechanizmów i struktur sprzyjających działalności innowacyjnej oraz stymulowaniu zachowań innowacyjnych. Przedstawiono koncepcję Centrum Innowacji (Innocentrum), za organizację którego odpowiedzialne jest Ministerstwo Gospodarki oraz proinnowacyjną strukturę tzw. Innowacyjnych Segmentów Lokalnych tworzonych na poziomie gmin.

Osobny problem to kształcenie liderów innowacji. Wskazywano na potrzeby kształtowania proinnowacyjnych sylwetek przyszłych inżynierów. Z uwagi na proces „starzenia” się wiedzy, niezbędny jest proces ciągłego doskonalenia zawodowego na poziomie podyplomowym. Kształtowanie postaw przedsiębiorczości i kreatywności powinno znaleźć się w programach szkół średnich.

Obrady sesji trzeciej zatytułowanej „Nowoczesne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwach” prowadził prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski. Podstawą do żywej dyskusji była tematyka referatów, które wygłosili: B. Nogalski, M. Wawrzynosek, L. Knop, A. Szmał, H. Dźwigoł, S. Marciniak, J. Kazimierczak, J. Marzec, Zb. Cielecki, M. Krannich, Z. Pietraszczyk.

Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem akcentują znaczenie zasobów niematerialnych w realizacji przyjętych celów. Zasoby niematerialne decydują o efektywności procesów transformacji zasobów materialnych, same zaś podlegają w tych procesach doskonaleniu.

W przedsiębiorstwie, które ma być dobrze zarządzane, musi istnieć sprawny system przepływu wiedzy między konkretnymi pracownikami, czy też ich grupami. Szczególną wartością dla przedsiębiorstwa ma wiedza kierownictwa firmy o:

- misji, wizji, systemie wartości, celach i polityce właścicieli firmy,
- przewidywanych kierunkach rozwoju firmy,
- najważniejszych przedsięwzięciach i sposobach ich realizacji.

Sposób, w jaki strategia jest tworzona i komunikowana pracownikom przedsiębiorstwa, jak również metoda jej przetwarzania w szczegółowe propozycje działań o charakterze taktyczno-operacyjnym ma kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa na rynku.

Krytyczna analiza zarządzania strategicznego i kontrolingu zaowocowała propozycją nowej metody zarządzania strategicznego, nazwaną Zrównoważoną Kartą Wyników (ZKW). ZKW nie jest żadną „Wunderwaffe” współczesnego zarządzania i nie realizuje marzenia niektórych menedżerów o stworzeniu deterministycznego modelu pozwalającego kierować przedsiębiorstwem jak urządzeniem mechanicznym. Niemniej jest to metoda, która znacznie poprawia dystrybucję wiedzy o zamierzeniach strategicznych firmy, pozwala określić z pewnym przybliżeniem stan, w którym się znajduje oraz zwiększa możliwość tworzenia nowej wiedzy.

Rozwój gospodarki rynkowej w Polsce wygenerował wielopodmiotowe organizacje gospodarcze. Organizacje te mogą tworzyć tzw. podatkowe grupy kapitałowe, które w pewnych warunkach pozwalają uzyskać korzyści podatkowe. Zarządzanie podatkami to stosunkowo nowy obszar eksploracji rzeczywistości gospodarczej, którego efekty w postaci optymalizacji podatków czynią go atrakcyjnym dla praktyki gospodarczej.

Publikacja *Nowoczesność przemysłu i usług – uwarunkowania globalne i regionalne* pod redakcją naukową Jana Pyki zawiera wszystkie nadesłane na konferencję referaty.

prof. dr hab. Jan Pyka –
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
dr inż. Krzysztof Pałucha
Politechnika Śląska w Gliwicach

Jarosław Sokołowski

Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji

Kapitał intelektualny jako zasób współczesnego przedsiębiorstwa

Pojęcie kapitału intelektualnego organizacji (przedsiębiorstwa) nie jest pojęciem jednoznacznym i łatwym do zdefiniowania. Wynika to z jego niematerialnego charakteru, powodującego w zasadzie niemierzalność bezpośrednią tej kategorii ekonomicznej. Stąd zakres pojęciowy i definicja kapitału intelektualnego są w dużym stopniu umowne.

Pojęcie kapitału intelektualnego jest zastępowane często (utożsamiane) z takimi pojęciami, jak „kapitał ludzki”, „kapitał wiedzy”, „kapitał doświadczenia i kompetencji”. Pojęcia te występują przeważnie na gruncie nauki zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, a ostatnio także rachunkowości oraz wyceny wartości firmy i zarządzania tą wartością. Są one rozpatrywane przeważnie w aspekcie kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz kształtowania jej wartości¹⁾.

Tak więc mamy do czynienia z różnym określeniem zakresu tego pojęcia. Jeden z twórców pojęcia kapitału ludzkiego, T.A. Stewart uważa, że „...działalność każdego przedsiębiorstwa zależy od patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczenia. Taka połączona wiedza tworzy kapitał intelektualny”²⁾. Jest to inaczej mówiąc suma wszelkiej wiedzy, która daje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w otoczeniu rynkowym. Biorąc za podstawę podejście naukowe w budowaniu strategii przedsiębiorstwa, można uznać kapitał intelektualny firmy za podstawowy zasób kształtujący jego przewagę konkurencyjną.

Inny autor, W.J. Hudson przyjmuje, że na kapitał intelektualny organizacji składa się kombinacja czterech czynników. Są to jego zdaniem³⁾: ● genetyczne dziedzictwo, ● edukacja, ● doświadczenie, ● postawa do życia i biznesu.

Kombinacja ta dotyczy zarówno organizacji, jak też konkretnych ludzi i grup ludzkich. Szalenie istotne jest więc optymalizowanie tych czynników kształtujących kapitał intelektualny.

Z kolei M. Bratnicki uważa, że na kapitał intelektualny organizacji składają się następujące elementy⁴⁾:

● kapitał ludzki, to jest ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność

współpracy, kreatywność, kwalifikacje, a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną,

● kapitał organizacyjny, w którego skład wchodzi: kapitał innowacyjno-rozwojowy, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego powiązania z otoczeniem (rynkowe i inne),

● kapitał społeczny, na który składają się stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny.

Mimo reprezentowanej tu wieloskładnikowości kategorii kapitału intelektualnego, należy stwierdzić, że głównym jego nośnikiem są niewątpliwie zasoby ludzkie organizacji. To właśnie ludzie organizacji z ich kwalifikacjami, kompetencjami, kulturą pracy, tradycjami i wreszcie motywacją do pracy są twórcami i nośnikami kapitału intelektualnego firmy. Słuszna wydaje się być pewna uproszczona formuła, mówiąca że: kapitał intelektualny = kompetencje × motywacje.

Stąd ważne wydaje się podejście do zagadnienia kształtowania kapitału intelektualnego firmy od strony motywacji pracowniczych. Motywacje te są bowiem zarówno składową tegoż kapitału, jak i czynnikiem wspomagającym jego budowanie. Motywacje te mogą być kształtowane między innymi przez odpowiednie systemy wynagradzania pracowników.

Współczesne ujęcie wynagrodzeń

Wprzeciwieństwie do pojęcia „kapitał intelektualny”, pojęcie „wynagrodzenie za pracę” jest pojęciem od dawna funkcjonującym w obrębie nauk prawnych, ekonomicznych i zarządzania. Wydawać się więc może, że nie ma tu kwestii nowych, niejasnych i nie rozstrzygniętych. Otóż współcześnie tak nie jest i ponownie wraca się do tej kwestii.

Wynagrodzenie za pracę jest złożoną kategorią społeczną, prawną i ekonomiczną, będącą ważnym składnikiem kosztów działalności przedsiębiorstw, w tym szczególnie tzw. kosztów pracy. Jest ono ponadto ważnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz elementem kształtującym indywidualne i zbiorowe stosunki pracy.

Złożoność kategorii wynagradzania za pracę wynika między innymi stąd, że może być ona ujmowana szeroko jako zbiór wszelkich dochodów i korzyści otrzymywanych przez pracowników dzięki pozostawaniu w stosunku pracy z określonym pracodawcą i wykonywaniu pracy na jego rzecz. Może być ona uj-

mowana **wąsko**, jako zapłata za określone czynności w określonym czasie, wykonywane na powierzonym stanowisku pracy zgodnie z przyjętym przez pracownika zakresem obowiązków⁵⁾.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że funkcjonujące także często pojęcie „**płaca**” jest właśnie w swej istocie wynagrodzeniem w szerokim rozumieniu, jako zapłata za konkretne czynności zawodowe zawarte w zakresie obowiązków pracownika i przysparzające określonych efektów przedsiębiorstwu.

Powyższe podejście do zagadnienia wynagrodzeń jest tym bardziej uzasadnione, że niekiedy autorzy rozszerzają zakres pojęcia wynagrodzeń na wynagrodzenia o charakterze społeczno-psychologicznym, technicznym, politycznym czy wreszcie rozwojowym. Są to właśnie obszary korzyści, które pracownicy mogą osiągnąć w związku z wykonywaną dla organizacji pracą, oprócz zapłaty pieniężnej za ściśle określone czynności zawodowe ujęte w umowie o pracę.

Wynagrodzenia (płace) pełnią w systemie gospodarczym, a przede wszystkim w przedsiębiorstwach, określone funkcje. Są to funkcje: dochodowa, kosztowa, motywacyjna, społeczna, rynkowa. Szczególnie ważna jest zdaniem większości specjalistów i autorów **funkcja motywacyjna**. Uważa się, że wynagrodzenia są podstawowym narzędziem motywowania pracowników w organizacji⁶⁾. Winny sprzyjać aktywności pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji, doskonalenia pracy, zdobywania nowych umiejętności, podejmowania trudniejszych obowiązków, awansowania i wreszcie osiągania możliwie najlepszych efektów pracy. Tak więc można stwierdzić, że wynagrodzenia w przedsiębiorstwie mogą być istotnym czynnikiem (narzędziem) rozwijania wielu elementów składających się na kapitał intelektualny. Miejsce wynagrodzeń w systemie motywowania pracowników przedstawia schemat 1.

Budowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wymaga wielu inwestycji. Są to wszelkiego rodzaju nakłady, które organizacja ponosi w związku z doskonaleniem zasobów ludzkich, ich utrzymaniem i motywowaniem do doskonalenia, a także nakłady na inne, niematerialne czynniki rozwoju organizacji. Tak więc istotna jest też z interesującego nas punktu widzenia **funkcja kosztowa wynagrodzeń**. Otóż wydaje się, że należy widzieć wynagrodzenia (w ujęciu szerokim) nie jako wyłącznie bieżący koszt wykorzystania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, ale także jako swoją inwestycję w rozwój tych zasobów, a zatem także w rozwój kapitału ludzkiego organizacji.

Optymalizowanie kosztów wynagrodzeń, tak z punktu widzenia funkcji kosztowej, jak i motywacyjnej wymaga właśnie nowego podejścia do wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Otóż przyjmując szeroki punkt widzenia na pojęcie wynagrodzenia możemy przyjąć, że składają się na

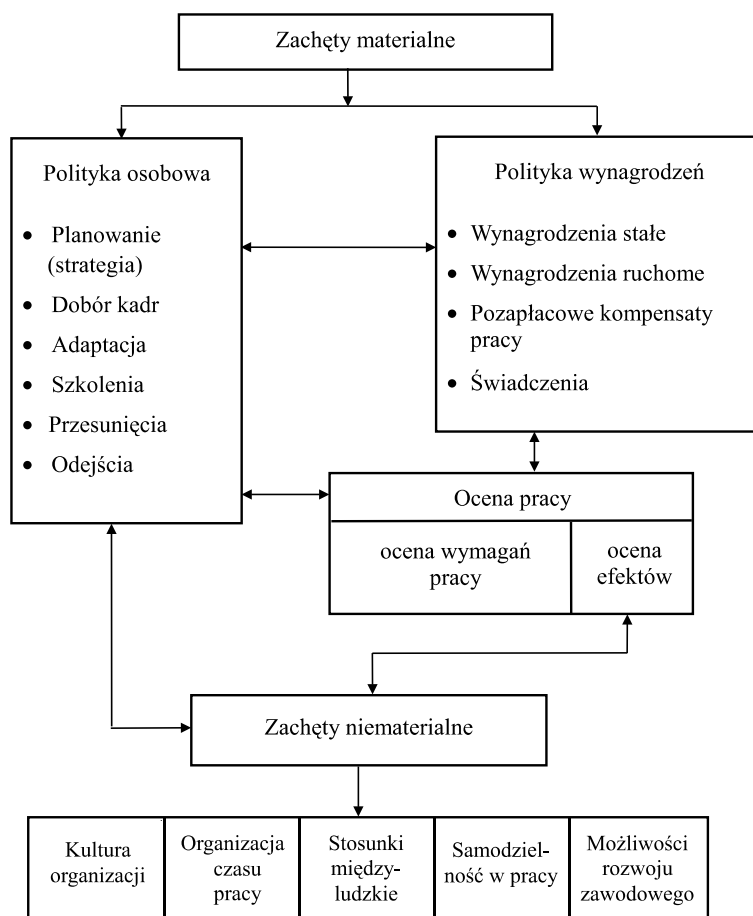
nie w praktyce większości przedsiębiorstw i instytucji następujące elementy⁷⁾:

- wynagrodzenie za pracę *sensu stricto*, czyli **płaca**, w tym:
 - ▲ **płaca stała** – powiązana głównie z wymaganiami stanowiska i kompetencjami pracownika,
 - ▲ **płaca ruchoma** – powiązana głównie z osiąganymi przez pracownika efektami pracy,
- **pozapłacowe kompensaty pracy** będące dodatkowymi świadczeniami firmy na rzecz pracowników związanymi ze stanowiskiem, wykonywaną pracą lub pełnioną funkcją,
- **świadczenia socjalne** nie związane z charakterem i efektami pracy, lecz z sytuacją socjalną pracownika.

Powyżej przedstawione elementy szeroko stosowanych wynagrodzeń są współcześnie traktowane jako tzw. pakiet propozycji kierowanych do pracownika, mający na celu wielostronne motywowanie go do pracy i różnorodnych pożądanых zachowań w organizacji. Każdy konkretny składnik występujący w ramach tych czterech grup elementów może pełnić ważną funkcję motywującą pracowników do działań sprzyjających podnoszeniu kapitału intelektualnego organizacji.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na główne cele stosowania owych pakietowych systemów wynagrodzeń. Wydaje się, że są to następujące cele⁸⁾:

- motywacyjne,
- dochodowo-kosztowe,



Schemat 1. System motywowania w organizacji (zachęty)
 Źródło: opracowanie własne.

- marketingowe.

Cele motywacyjne wiążą się z koniecznością wzbogacania narzędzi materialnego oddziaływania na pracowników. Sama klasyczna płaca już nie wystarcza, bowiem zawiera zbyt jednostronne mechanizmy motywowania. Systemy płacowe wzbogacone o dodatkowe świadczenia dają możliwość orientowania pracowników na szersze spektrum efektów i zachowań w pracy. Mogą być też instrumentem wzmacniającym politykę kadrową przedsiębiorstwa.

Cele dochodowo-kosztowe są związane z dążeniem do optymalizacji dochodów z pracy z punktu widzenia pracownika i pracodawcy. Chodzi o to, aby zagwarantować pracownikowi możliwie wysoki realnie dochód z pracy (uwzględniający np. opodatkowanie, składki, ubezpieczenie itp.) przy możliwie najniższym koszcie po stronie pracodawcy (wynikającym także z warunków podatkowo-ubezpieczeniowych). Idzie tu więc o efektywność finansową nakładów na utrzymanie i rozwój personelu w organizacji.

Cele marketingowe mają dwojaki rodzaj charakteru. Idzie z jednej strony o wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a z drugiej strony stosowanie systemów pakietowych sprzyja tworzeniu pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy i przyciąganiu z niego najlepszych pracowników.

Podstawowe systemy wynagrodzeń posiadają bardzo ważną współcześnie cechę, a mianowicie **elastyczność**. Często nawet używane są zamiennie terminy „systemy pakietowe” bądź „systemy elastyczne” wynagrodzeń. Stosowanie bardziej różnorodnych co do charakteru i formy składników dochodów z pracy stwarza niewątpliwie możliwość elastycznego ich dostosowania zarówno do preferencji pracowników, jak również do zmieniających się potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Systemy te umożliwiają nawet w pewnym zakresie wybór przez pracownika z zestawu propozycji tych dla nie-

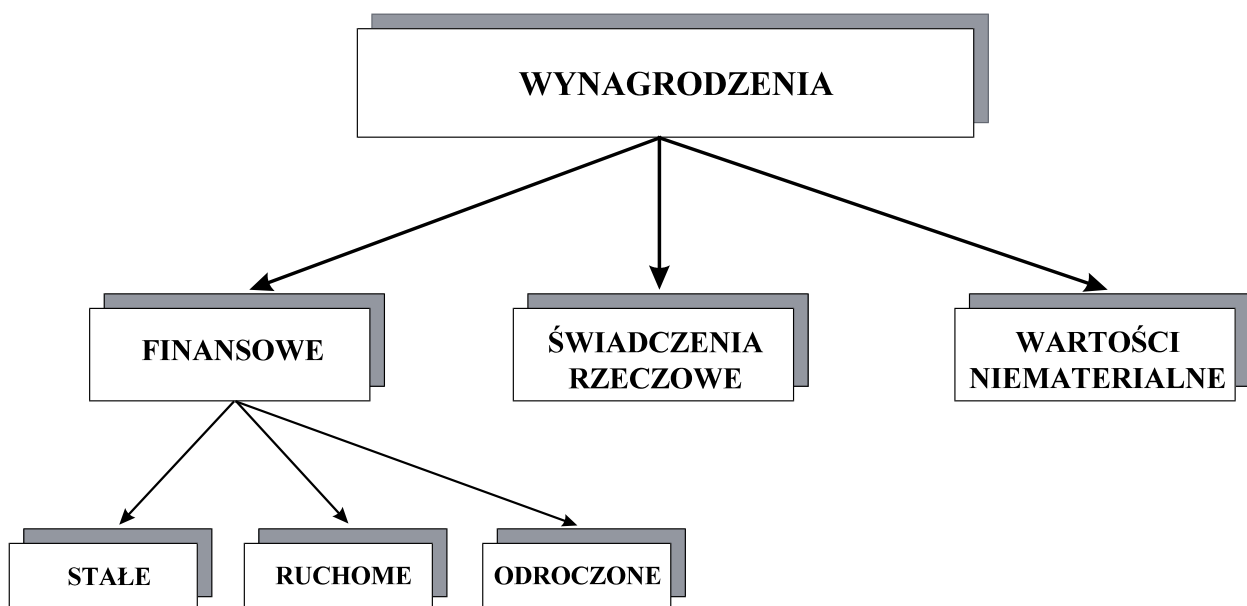
go najlepszych. Nazywa się je tzw. systemami **kafeteryjnymi**.

Prawidłowo skonstruowany pakietowy system wynagrodzeń winien być oparty na⁹⁾:

- kształtowaniu wynagrodzeń w ramach określonej kwoty łącznego dochodu dla pracowników pod kątem realizacji celów wynikających ze strategii działania firmy,
- doborze składników, które łącznie umożliwiają kompleksowe motywowanie pracowników (materialne, niematerialne, krótko- i długookresowe itp.) co oznacza ich dobór dostosowany do systemu wartości pracowników,
- doborze składników zróżnicowanych co do rodzaju i udziału w pakiecie różnych grup zatrudnionych, ze względu na różne wymagania pracy i oczekiwania wynikające z realizacji celów strategicznych firmy,
- spójności wewnętrznej pakietu polegającej na niekolizyjności składników względem siebie oraz ich wzajemnym dopełnianiu się (a nawet wzmacnianiu).

Wzbogacanie kapitału intelektualnego organizacji przez stosowanie pakietowych systemów wynagrodzeń

Na początek należy stwierdzić, że pakietowe (bądź elastyczne) systemy wynagrodzeń same w sobie mają swoiście „intelektualny” charakter, bowiem ich skuteczne i racjonalne stosowanie wymaga niewątpliwie pewnego wysiłku intelektualnego, zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika. Wynagrodzenie takie jest bowiem kombinacją różnorodnych co do charakteru, formy, zasad przeprowadzenia i sposobów finansowania składników szeroko rozumianego dochodu z pracy. Konstrukcja takiego systemu wymaga optymalizacji po stronie przewidywanych nakładów oraz po stronie



Schemat 2. Pakiet wynagrodzeń menedżerów

Źródło: opracowano na podstawie: A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 214.

wszelkiego rodzaju efektów, które mają i powinny się pojawić w wyniku stosowania systemu.

Zagadnienie wpływu pakietowych systemów wynagrodzeń na kształtowanie kapitału intelektualnego firmy należy do zagadnień z natury rzeczy trudnych do zbadania. Niniejsze opracowanie stanowi zaledwie próbę pokazania pewnych możliwości tkwiących w tych systemach. Składniki systemów pakietowych możemy najogólniej podzielić na składniki płacowe i pozapłacowe.

Składniki płacowe (płaca stała i ruchoma) kształtują pozytywnie bądź negatywnie kapitał intelektualny firmy przez swą wysokość i uwzględnianie w relacjach płac, wymagań kwalifikacyjnych poszczególnych stanowisk pracy i kompetencji pracowników. Relacje płacowe odzwierciedlające dobrze te elementy, wpływają niewątpliwie pozytywnie na kształtowanie kapitału intelektualnego, przez zachęcanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, poszerzanie zakresu umiejętności i własnych kompetencji. Odpowiednio wysokie i zróżnicowane płace stanowią niewątpliwie podstawę do budowania kapitału intelektualnego firmy, a przede wszystkim kształtowania jakości zasobów ludzkich. Umożliwiają bowiem pracownikom zaspokojenie potrzeb na takim poziomie, że mają oni czas i środki na własne doskonalenie się i podnoszenie kwalifikacji. Jest rzeczą niezwykle szkodliwą niewidzenie znaczenia właściwego poziomu i relacji wynagrodzeń podstawowych (płac) dla kształtowania wykształcenia, kwalifikacji i potencjału intelektualnego pracowników¹⁰. Należy postawić tezę, że wynagrodzenia pakietowe, a szczególnie ich pozapłacowe elementy mogą pozytywnie wpływać na rozwój potencjału ludzkiego, jeżeli właściwie będą spełniać swoją funkcję składniki płacowe tych wynagrodzeń.

Aby zająć się analizą wpływu systemów pakietowych na kształtowanie kapitału intelektualnego należy podjąć próbę klasyfikacji typowych składników pakietów wynagrodzeń. W literaturze przedmiotu (bardzo u nas ubogiej) najczęściej spotyka się stosowne klasyfikacje odnoszące się do stanowisk kierowniczych. Wynika to z faktu, że głównie kadra kierownicza organizacji jest objęta wynagrodzeniami pakietowymi.

Najprostsze ujęcie składników pakietu wynagrodzeń kadry kierowniczej przedstawia schemat 2. Schemat ujmuje wynagrodzenia finansowe (płace stałe i ruchome krótko- i długoterminowe), świadczenia rzeczowe (pozapłacowe) i wartości niematerialne. Nie jest to klasyfikacja doskonała, bowiem część świadczeń pozapłacowych ma też finansowy charakter. Dlatego też można na przykład przyjąć w uproszczeniu, że na pakiet wynagrodzeń kadry kierowniczej składają się po prostu:¹¹ ● wynagrodzenia stałe, ● wynagrodzenia zmienne, ● wynagrodzenia pozapłacowe.

Analizując dane warto zauważyć wysoką pozycję takich składników pakietów, jak szkolenia i dość wysoką (w odniesieniu do kadry kierowniczej) jak subskrypcja czasopism.

Koncentrując się na wynagrodzeniach pozapłacowych jako narzędziach stymulowania wzrostu kapitału intelektualnego firmy posłużymy się pewną rozwiniętą klasyfikacją świadczeń pozapłacowych, obejmującą wszystkie możliwe składniki pakietów nie będące płacą *sensu stricto*. Klasyfikację tę przedsta-

wia tabela 1., a zawiera ona chyba wszystkie spotykane obecnie w warunkach polskich formy i rodzaje świadczeń.

Wszystkie pozapłacowe dochody i świadczenia podzielono tu na pięć grup. Obejmują one zarówno świadczeniowe elementy zawarte w systemach płacowych i formalnie zaliczone do płac, jak też świadczenia socjalne kierowane do pracowników przedsiębiorstw (np. w ramach zakładowego funduszu świadczeń socjalnych). Ujęto tu składniki objęte różnymi zasadami finansowania, różnymi zasadami i podstawami ich udzielania i występujące zarówno w formie pieniężnej, rzeczowej, jak i usług.

Przeprowadzone w 2000 roku badania sondażowe w 46 przedsiębiorstwach i instytucjach regionu łódzkiego pokazały, że najszerzej stosowane są w przedsiębiorstwach i instytucjach tradycyjne elementy świadczeniowe zawarte w systemach wynagrodzeń¹². Dotyczy to szczególnie grupy „inne jednostki”, gdzie na 16 jednostek w prawie wszystkich występują wspomniane świadczenia, z wyjątkiem gratyfikacji. Relatywnie w najmniejszym stopniu świadczenia te występują w grupie spółek kapitałowych.


Z kolei pozapłacowe kompensaty pracy, głównie w postaci samochodów służbowych i telefonów komórkowych występują przede wszystkim w spółkach kapitałowych oraz spółkach skarbu państwa. W znacznie mniejszym stopniu w pozostałych grupach przedsiębiorstw.

Niewielka jest rola dochodów pozapłacowych indywidualnych i grupowych. Pewna ich ilość, głównie w postaci ubezpieczeń na życie występuje w spółkach kapitałowych i spółkach skarbu państwa.

Również nakłady na rzecz rozwoju kadr najczęściej występują w spółkach kapitałowych, choć w prawie zbliżonym stopniu w grupie innych instytucji oraz pozostałych grup przedsiębiorstw.

Natomiast świadczenia socjalne w najmniejszym stopniu występują w spółkach kapitałowych, zaś w największym w grupie innych jednostek. Charakterystyczne jest też to, że środki finansowe świadczeń socjalnych są kierowane głównie na świadczenia indywidualne, w postaci dofinansowania wczasów, kolonii, obozów oraz na zapomogi dla pracowników. W niewielkim stopniu służą one natomiast tzw. konsumpcji zbiorowej w ramach różnorodnych obiektów socjalno-kulturalno-rekreacyjnych.

Można z zaprezentowanych wyników badań (choć nie są one na pewno reprezentatywne) wyciągnąć wniosek, że płace są w naszych przedsiębiorstwach uzupełniane częściej pewnymi tradycyjnymi elementami uzupełniającymi niż tymi bardziej współczesnymi.

Które zatem z pozapłacowych składników wynagrodzeń ujętych w tabeli 1. mogą sprzyjać wzrostowi kapitału intelektualnego firmy? Otóż w sposób niewątpliwą są to nakłady na rozwój kadr. Wszelkie inwestycje i wysiłki organizacyjne związane z realizacją programów szkolenia, podnoszenia kwalifikacji, wspierania własnego kształcenia poszczególnych pracowników, jeśli są mądrze przeprowadzane i realizowane, mogą mieć istotny wpływ na wzrost kapitału intelektualnego. Wydaje się, że szczególnie właśnie te nakłady winny być traktowane jako inwestycje w kapitał ludzki i intelektualny firmy. 

Tab. 1. Systematyzacja pozapłacowych świadczeń przedsiębiorstw na rzecz pracowników

CHARAKTER ŚWIADCZEŃ	RODZAJE ŚWIADCZEŃ	FORMA	PODSTAWY UDZIELANIA
Elementy świadczeniowe zawarte w systemie wynagrodzeń	Dodatki stażowe, nagrody jubileuszowe, gratyfikacje, odprawy emerytalne	Wypłaty pieniężne z reguły wkomponowane w system płac	Wynikają z Kodeksu Pracy, UZP bądź innych regulacji zakładowych, obowiązujących w niektórych przedsiębiorstwach
Pozapłacowe kompensaty pracy	Samochód służbowy, telefon komórkowy, ubranie służbowe, mieszkanie służbowe, fundusz reprezentacyjny, ubezpieczenie na życie, ryczałty samochodowe, usługi zdrowotne	Występują w naturze lub jako zwrot ponoszonych kosztów (przeważnie limitowane)	Wynikają z ustaw regulujących działania niektórych instytucji publicznych, niekiedy z regulacji zakładowych, najczęściej jako element kontraktów indywidualnych z pracownikami (np. menedżerskich)
Dochody pozapłacowe indywidualne i grupowe	Ubezpieczenie na życie, plany emerytalne, preferencyjne zakupy produktów firmy, pokrywanie kosztów kształcenia dzieci, usługi zdrowotne, pożyczki mieszkaniowe i inne	Pokrywanie kosztów bądź ulgi w zakupach czy korzystaniu z usług	Wynikają częściowo z regulacji umów zakładowych a częściowo z kontraktów indywidualnych
Świadczenia (nakłady) na rzecz rozwoju kadr	Wszelkiego rodzaju szkolenia, stypendia, udział w kosztach kształcenia pracowników	Organizowanie szkoleń lub pokrywanie ich kosztów, fundowanie stypendiów i opłaty czesnego w uczelniach	Plany i programy rozwoju kadr w przedsiębiorstwie, indywidualne umowy z pracownikami
Świadczenia socjalne wyrównawczo-integracyjne	Prowadzenie zakładowych żłobków, przedszkoli, ośrodków zdrowia, stołówek, obiektów sportowo-rekreacyjnych i kulturalnych, dofinansowanie wczasów, kolonii, obozów, imprezy świąteczne, podarki, zapomogi	W naturze, w postaci dofinansowań lub pokrycia kosztów w gotówce (np. zapomogi)	Wynikają z ogólnych przepisów prawa, UZP bądź innych umów zakładowych, niekiedy mają charakter indywidualny, jednorazowy

Źródło: S. LACHIEWICZ, J. SOKOŁOWSKI, op. cit., s. 27.

Pozostałe składniki pakietów zawarte w omawianym zestawieniu nie posiadają wyraźnego bezpośredniego związku ze wzrostem kapitału intelektualnego organizacji. Jednakże siła ich pośredniego oddziaływania na jakość potencjału ludzkiego organizacji może być bardzo duża. Kształtując wyższy poziom życia pracowników, wiążąc ich umiejętnie z firmą przez system świadczeń długookresowych, stwarzamy im warunki i możliwości samodoskonalenia i kreatywności, pożytkowanie czasu poza pracą na podnoszenie kwalifikacji, umiejętności i kompetencji. Wydaje się zatem, że zaprezentowane tu związki i zależności można określić mianem czwartej kategorii celów systemów pakietowych, to jest **celów rozwojowych**.

Jarostaw Sokołowski

PRZYPISY

- 1) Por. np. A. NEHRING, *Kapitał ludzki – element wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne pod red. R. BOROWIECKIEGO, AE, TNOiK, Kraków 2000, s. 145–148.
- 2) Podają za D. DOBIJA, *Metody mierzenia wartości kapitału ludzkiego i kosztów pracy w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2000, s. 342–343.
- 3) Tamże.
- 4) Por. M. BRATNICKI, *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pr. zb. pod red. J. DURAJA, Wyd. UŁ, Łódź 1999, s. 35–38.
- 5) Por. np. A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 173.
- 6) Por. np. *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, pod red. Z. JASINSKIEGO, Wyd. Placet, Warszawa 1998, s. 21.
- 7) Por. S. LACHIEWICZ, J. SOKOŁOWSKI, *Pozapłacowe świadczenia na rzecz pracowników w firmach i instytucjach*, OPO, TNOiK, Bydgoszcz 1999, s. 18.
- 8) Por. H. BOCHNIARZ, *Pracodawcy wobec wynagradzania pakietowego*, [w:] *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, pod red. S. BORKOWSKIEJ, IPiPS, Warszawa 2000, s. 9–10.
- 9) Por. S. BORKOWSKA, *Wynagrodzenia pakietowe – modą czy szansą na sukces*, [w:] jw., s. 15–16.
- 10) Zwraca na to słusznie uwagę J. PENC, *Strategie zarządzania*, cz. II, Wyd. Placet, Warszawa 1995, s. 138–139.
- 11) A. KOZIŃSKA, K. CHUDZIŃSKA, *Projektowanie pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej*, [w:] *Pakietowe systemy...*, op. cit., s. 110.
- 12) Por. J. SOKOŁOWSKI, *Innowacyjne strategie wynagradzania pracowników a produktywność przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie wzrostu produktywności firmy*, pr. zb. pod red. A. STABRYŁY, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 555–557.

Autor – dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego.

Monika Marcinkowska

Wynagrodzenia członków zarządów korporacji amerykańskich

Wprowadzenie

Publikowane raporty dotyczące płac menedżerów zawierają dane dotyczące zarówno wysokości, jak i struktury wynagrodzeń. Podnoszone są tu zwykle pytania: czy poziom zarobków jest faktycznie adekwatny do ich wysiłków – zwłaszcza po skonfrontowaniu płac menedżerów z płacami robotników. W Wielkiej Brytanii wynagrodzenia najlepiej zarabiających dyrektorów przewyższały średnie płace robotników 10,6 razy w roku 1980, ale w roku 1990 już 22,2 razy (w przypadku szefów największych spółek różnice te były jeszcze większe)¹⁾. Różnice te jednak nie są tak wysokie, jak ma to miejsce w Stanach Zjednoczonych. Stosunek przeciętnej płacy robotnika do całkowitego wynagrodzenia typowego szefa wielkiej korporacji wynosił²⁾: ● w roku 1974 – 1:35, ● w roku 1980 – 1:42, ● w roku 1991 – 1:120, ● w roku 1995 – 1:141, ● w roku 1996 – 1:209, ● a w roku 1999 już 1:475.

W Polsce szacuje się, że wskaźnik ten wynosi 1:30 (w przypadku spółek należących do skarbu państwa, ustawowo, wynagrodzenie prezesa zarządu nie może przekroczyć sześciokrotności średniego wynagrodzenia krajowego).

Powszechnie wyróżnia się trzy czynniki „usprawiedliwiające” tak szybki wzrost wynagrodzeń czołowych menedżerów i ich zróżnicowania³⁾. Po pierwsze, decyzje podejmowane przez nich powodują, że przedsiębiorstwo, którym kierują, zarabia – bądź traci – miliony dolarów. Byłoby zatem niestosowne dążenie do zaoszczędzenia kilkuset tysięcy przez zatrudnienie mniej ambitnego kierownika (zakłada się tu wyraźny związek między jakością i ceną pracy). Po drugie, postępuje internacjonalizacja i globalizacja przemysłu i handlu. Rozszerzanie rynków zbytu zwiększa zakres decyzji kierowników oraz ryzyko, na jakie są oni narażeni. Z czynnikiem tym wiązana jest również internacjonalizacja rynku pracy. Oznacza to zwiększenie konkurencyjności i tendencje do wyrównywania norm wynagradzania w poszczególnych krajach. Po trzecie, na wysokość i rodzaj świadczeń przekazywanych kierownikowi z reguły mają wpływ zmiany systemu podatkowego – zmiany niekorzystne jest stosunkowo łatwiej zneutralizować przy wysokich wynagrodzeniach.

Struktura wynagrodzeń czołowych kierowników korporacji amerykańskich

Poszczególne składniki wynagrodzenia omówione będą na przykładzie uposażenia prezesów zarządów (*Chief Executive Officer* – CEO) korporacji amerykańskich⁴⁾. Stany Zjednoczone są przykładem państwa, w którym wynagrodzenia kierowników są publicznie ujawniane (w tzw.

Proxy Statements). Publikowane są ponadto przeróżne zestawienia przedstawiające najlepiej zarabiających menedżerów

Na wynagrodzenia kierowników wielkich korporacji amerykańskich, czyli ich dochody związane bezpośrednio z zatrudnieniem w danej spółce, składają się:

- płace (*salaries*),
- premie roczne (*annual bonuses*) za rentowność spółki, wypłacane: ▲ w gotówce bądź ▲ częściowo w gotówce, a częściowo w akcjach spółki,
- premie i nagrody okresowe, powiązane z bieżącymi wynikami finansowymi spółki, przyznawane w całości w akcjach lub w gotówce bądź też częściowo w akcjach, a częściowo w gotówce, a także w akcjach fikcyjnych (*phantom stock*) lub tzw. jednostkach dywidend,
- premie i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne spółki,
- dochody z tytułu udziału w zysku,
- dochody z tytułu nieodpłatnych akcji spółki, przyznawanych niezależnie od jej wyników ekonomicznych,
- dochody z tytułu opcji na akcje (*stock options*),
- dochody z tytułu wpłat spółek na zakup akcji,
- dochody z tytułu funduszy oszczędnościowo-inwestycyjnych,
- dochody z tytułu wpłat spółek na fundusze emerytalne,
- dochody z tytułu wpłat spółek na fundusze ubezpieczeniowe,
- dochody z tytułu tzw. *fringe benefits*.

W praktyce mamy do czynienia ze znacznym zróżnicowaniem systemów bodźcowych w postaci dużej różnorodności planów premii, nagród, świadczeń różnego typu itd., zarówno w sensie stosowanego nazewnictwa, jak i rozwiązań merytorycznych. W powyższym podziale nie uwzględniono kategorii tzw. odroczonego wynagrodzenia (*deferred compensation*). W korporacjach amerykańskich stosuje się często rozwiązanie polegające na tym, że na podstawie specjalnej umowy między spółką a danym pracownikiem część (lub całość) określonych elementów jego dochodu wypłacana jest dopiero po upływie określonego czasu od momentu ich przyznania (zwykle po przejściu danego pracownika na emeryturę). Realizacja wypłat uzależniona jest często od spełnienia przez pracownika pewnych warunków, np. nieprzerwywania pracy w danej spółce przez określony czas, niepodejmowania żadnych działań sprzecznych z interesem spółki itd. Z punktu widzenia spółki odroczone wynagrodzenie jest przede wszystkim instrumentem związania na dłuższy czas zdolnych menedżerów, zaś z punktu widzenia menedżerów jest to środek zmniejszający bieżące obciążenie podatkowe i zapewniający odpowiednie dochody w przyszłości.

Płace

Płace są zwykle najbardziej stałym elementem wynagrodzenia. W przypadku kierownictwa niższego i średniego szczebla są one główną częścią wynagrodzenia, jednak w przypadku wyższego kierownictwa stanowią one na ogół mniej niż połowę wynagrodzenia ogółem. Istotna rola płacy w strukturze dochodów kierowników wynika stąd, iż są one podstawą określania niektórych innych elementów dochodów (np. niektórych premii i nagród, wpłat spółek na określone fundusze itp.).

Poziom płac zależy głównie od: ● zajmowanego stanowiska i związanego z nim zakresu obowiązków i odpowiedzialności, ● wielkości przedsiębiorstwa, ● sfery działalności, ● wysokości wynagrodzenia w firmach konkurencyjnych.

W wielu spółkach wysokość płac określana jest z góry na kilka lat w indywidualnych kontraktach zawieranych z poszczególnymi kierownikami. W niektórych z tych kontraktów przewiduje się automatyczny wzrost płac, np. w przypadku wzrostu wskaźnika kosztów utrzymania, wzrostu płac w spółkach konkurencyjnych itp. Wysokość płac kierowników rzadko powiązana jest bezpośrednio z wynikami ekonomicznymi korporacji (np. z zyskiem). Związku pośredniego nie można jednak wykluczyć, gdyż po pierwsze, w kontraktach tych określa się tylko dolną wysokość płac, po drugie, do każdego czołowego stanowiska „przypisany” jest pewien zespół cech i umiejętności kierowniczych, wśród których troska o dobre wyniki ekonomiczne spółki i umiejętność ich praktycznej realizacji zajmują zawsze miejsce centralne⁵⁾.

Premie roczne

W systemach bodźcowych, stosowanych przez korporacje wobec menedżerów, istotną rolę pełnią premie, w tym zwłaszcza premie roczne. Stosowane są one przede wszystkim w celu stworzenia materialnej zachęty do maksymalizacji zysku. Premie roczne są związane z rentownością spółki – w przypadku osiągnięcia założonej wartości wskaźników rentowności mogą być wypłacane co rok. Z reguły są one wypłacane w gotówce, choć w przeszłości były wypłacane częściowo lub całkowicie w akcjach spółki.

Fundusz premiiowy często jest odsetkiem faktycznie osiągniętego zysku. Jego wielkość zależy od konkretnych formuł premiiowych, opartych na⁶⁾:

- minimalnym poziomie rentowności, którego osiągnięcie jest warunkiem wstępnym utworzenia funduszu premiiowego,
- procencie zysku, jaki może być przeznaczony na premie.

Najczęściej rentowność spółki mierzy się stopą zysku lub stopą zwrotu od zainwestowanego kapitału. Często spotykanym warunkiem wypłat premii jest uprzednie wypłacenie dywidend akcjonariuszom. Wysokość premii jest ponadto uzależniona od zajmowanego stanowiska i indywidualnego wkładu w realizację zysku.

Premie roczne są przede wszystkim bodźcem krótkookresowym, choć w wielu przypadkach zawarty jest w nich również element silnej motywacji długookre-

sowej. Odnosi się to w szczególności do tych przypadków, kiedy poważna część premii wypłacana jest w akcjach spółki, bądź też gdy przyjmują formę premii odroczonej. Część korporacji, chcąc zwiększyć atrakcyjność tej formy bodźców, stosuje rozwiązanie polegające na tym, że podlegające odroczeniu kwoty premii mogą być zamienione na tzw. fikcyjne akcje (*phantom stock*), które przynoszą ich posiadaczom dochód analogiczny do dywidend od rzeczywistych akcji spółki. Powstające w ten sposób „równoważniki dywidend” (*dividend equivalents*) zamienia się z kolei na następne akcje fikcyjne itd. Ostatecznie, zgromadzone na koncie danego kierownika akcje fikcyjne są mu wypłacane w momencie przechodzenia na emeryturę w rzeczywistych akcjach spółki lub w gotówce, z uwzględnieniem aktualnej ceny rynkowej akcji. Najszerzej stosuje się jednak oprocentowanie sum z tytułu odroczonej premii.

Premie i nagrody specjalne

Premie i nagrody specjalne są to takiego rodzaju premie i nagrody, które, podobnie jak premie roczne, związane są z bieżącymi wynikami finansowymi spółki (najczęściej z bieżącą rentownością), przyznawane są w całości w akcjach lub w gotówce bądź też częściowo w akcjach i gotówce, a także w akcjach fikcyjnych lub tzw. jednostkach dywidend i są ograniczone do stosunkowo wąskiego grona kierowników. Funkcjonują one zwykle jako premie (nagrody) okresowe, przyznawane raz na jakiś czas, choć mogą być też przyznawane kilka lat z rzędu. Pomyślane są głównie jako dodatkowe, obok premii rocznych, źródło premii kierowników. Wypłaty są z reguły odraczane na okres po rozwiązaniu umowy o pracę z danym kierownikiem lub po jego przejściu na emeryturę, przy czym najczęściej dokonywane są w kilku rocznych ratach.

Premie i nagrody specjalne są przede wszystkim instrumentem zwrócenia uwagi kierowników na rynkowe aspekty wyników finansowych spółek. Wiążą się zazwyczaj z wykorzystaniem w charakterze bodźców akcji spółki lub ich odpowiedników; rzadko operują wyłącznie gotówką. Skłaniają one kierowników do preferowania polityki sprzyjającej korzystnemu kształtowaniu się cen akcji na rynku kapitałowym. Równocześnie wysokość funduszy na premie i nagrody specjalne uzależniona jest zwykle od bieżących wyników ekonomicznych spółki. Premie te są więc bodźcem łączącym w sobie elementy motywacji krótko- i długookresowej.

Akcje wykorzystywane w charakterze bodźców mogą być różnego typu. Czasem są to regularne akcje zwykle spółki, przyznawane niektórym kierownikom wraz z prawem głosu na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy. Czasem są to tzw. akcje uwarunkowane (*restricted stock*); w porównaniu z akcjami zwykłymi są one obwarowane pewnymi warunkami, jak na przykład zakazem ich odprzedaży, ograniczeniem prawa głosu na walnym zgromadzeniu itp. Występują też akcje odroczone (*deferred stock*) – są to akcje zwykle spółki, z tym, że ich faktyczna emisja nie następuje w momencie ich przyznania określonego kierownikowi, ale jest odroczone do pewnego czasu po rozwiązaniu z nim umowy o pracę lub po jego przej-

ściu na emeryturę. Od momentu przyznania akcji wypłacane są kwoty będące odpowiednikiem dywidend od regularnych akcji zwykłych, a prawo głosu na walnym zgromadzeniu przyznawane jest w momencie faktycznej emisji. Występować mogą ponadto akcje fikcyjne, o których była już mowa wcześniej.

Premie i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne spółki

Pojęcie „premie i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne spółki” obejmuje wiele stosowanych przez korporacje bodźców, adresowanych do wąskiej grupy kierowników najwyższego szczebla zarządzania, których wspólną cechą jest wyraźne uzależnienie premii i nagród od wyników ekonomicznych spółki w dłuższym okresie. Plany tych systemów bodźcowych (określane najczęściej jako *Performance Share Plans* lub *Long-Term Incentive Plans*) przewidują przyznawanie kierownikom premii (nagród) w formie akcji spółki lub ich odpowiedników, np. jednostek premiovych (*bonus units*) czy jednostek dywidend (*dividend units*), w wysokości zależnej od stopnia realizacji założonego z góry celu (porównywanego w niektórych korporacjach z analogicznymi wskaźnikami w spółkach konkurencyjnych). Premie długookresowe są z reguły wysokie (w relacji np. do płac). Tworzą one niezbędną przeciwwagę dla bodźców krótkookresowych. Najszerzej stosowaną w praktyce formą tego typu bodźców są tzw. *performance shares*, które można określić jako premie za długookresową rentowność spółki. Stanowią one z jednej strony próbę bezpośredniego uzależnienia części dochodów kierowników od długookresowych wyników osiągniętych przez spółkę oraz cen akcji na rynku kapitałowym, z drugiej strony – podobnie jak wszelkie inne bodźce związane z akcjami – instrument stawiający kierownictwo w roli właścicieli. Wybrany kierownik, mający z założenia istotny wpływ na długookresowe wyniki spółki, przyznaje się określoną liczbę odpowiadających akcjom zwykłym „udziałów” (*shares*), których wypłata w pełnym wymiarze może nastąpić w przypadku zrealizowania w 100% założonego z góry celu. Faktyczne wypłaty następują najczęściej w proporcji: 50% w akcjach i 50% w gotówce. Przy doborze wielkości, pełniącej rolę celu, uwzględnia się zwykle tylko wyniki przedsiębiorstwa jako całości, przy czym za miarę tych wyników przyjmuje się z reguły wzrost zysków przypadających na jedną akcję (*growth in earnings per share*) w okresie 3–5 lat. Podobnie jak w przypadku innych bodźców związanych z akcjami, od przyznanych akcji mogą być wypłacane dywidendy.

Udziały w zysku

Stosowane w korporacjach plany udziałów w zysku (*Profit-Sharing Plans*) obejmują zwykle wszystkich pracowników, a ich istota sprowadza się do rozdelenia części osiągniętego w danym roku (lub kwartale) zysku pomiędzy pracowników, zwykle w określonej proporcji do płacy. Wypłaty z tego tytułu mogą być rozdzielane na bieżąco w gotówce (plan tego typu określany jest jako *Cash Profit-Sharing Plan*) bądź też – co jest o wiele bardziej popularne – są odra-

czane (*Deferred Profit-Sharing Plan*), zwykle do momentu przejścia danego pracownika na emeryturę, przy czym sumy te lokowane są z reguły w akcje danej spółki. Niektóre korporacje stosują plany udziałów w zysku łączące obydwie te formy.

Najczęściej stosowaną w praktyce formą planów udziałów w zysku są plany tzw. kwalifikowanych odroczonej udziałów w zysku (*Qualified Deferred Profit-Sharing Plans*). Są one kwalifikowane w tym sensie, że po spełnieniu określonych warunków spółka może potrącić wpłaty na tego typu fundusze z podatku, a ponadto pewne ulgi podatkowe przysługują pracownikom. Wśród warunków tych istotne znaczenie ma w szczególności wymóg jednakowego traktowania w tych planach wszystkich grup pracowników, zwłaszcza jeśli chodzi o relację wypłat spółek na rzecz poszczególnych pracowników do ich płacy.

Nieodpłatne akcje

Wiele korporacji stosuje praktykę przyznawania swym pracownikom, a zwłaszcza czołowym kierownikom, nieodpłatnych akcji. Z punktu widzenia spółki jest to rozwiązanie skłaniające menedżerów do zwracania uwagi na rynkowe aspekty działalności spółki i zwiększające skłonność do wiązania się ze spółką na dłuższy okres oraz stopień ich utożsamiania się z właścicielami. Jest ono czasami również korzystne ze względów podatkowych. Z punktu widzenia menedżerów jest to rozwiązanie szczególnie korzystne, stwarzające im dodatkowe, atrakcyjne pod względem podatkowym, źródło dochodów bez jakiegokolwiek wkładu finansowego i ryzyka z ich strony.

Plany bodźców tego typu różnią się od omówionych wcześniej planów premii i nagród specjalnych przede wszystkim tym, że ich uruchamianie oraz liczba przyznawanych akcji nie są uzależnione bezpośrednio od wyników ekonomicznych spółek, a ponadto akcje przyznawane są całkowicie nieodpłatnie.

Opcje na akcje (stock options)

Istotną pozycją wynagrodzenia menedżerów amerykańskich korporacji są opcje na akcje spółki, którą kierują (*stock options*). Opcje na akcje są prawem do nabycia akcji w ciągu określonego czasu po określonej cenie. Na ogół cena wykonania opcji jest równa cenie rynkowej; jeśli opcje mogłyby być wykonane po cenie niższej niż rynkowa, nabywca (nagrodzony menedżer) byłby premiovany nawet wówczas, gdyby ceny akcji spadały – znikalby więc efekt motywacyjny. Kierownikom wyższych szczebli zarządzania przyznaje się prawo do nabycia określonej liczby akcji spółki, z którego mogą oni skorzystać w określonym czasie (na ogół 5–10 lat), przy czym akcje te mogą później sprzedać lub zatrzymać. Przy założeniu, że ceny rynkowe akcji będą rosły opcje na akcje mogą być źródłem znacznych dochodów. W tym kontekście można je zaliczyć do bodźców mających na celu poprawę długookresowych wyników ekonomicznych spółek i utrzymanie tego wysokiego poziomu w dłuższym okresie. Ponadto, podobnie jak inne formy bodźców bazujących na akcjach, opcje są bodźcem skłaniającym kierownictwo spółek do prowadzenia polityki sprzyjającej wzrostowi dywidend dla akcjonariuszy

Opcje na akcje są bodźcem wysoce selektywnym, co wiąże się zarówno z ograniczaniem przez korporacje liczby uczestników planów tego typu, jak też z tym, że do nabycia większej liczby akcji potrzebne są znaczne sumy pieniędzy. W celu zwiększenia atrakcyjności opcji stosuje się udogodnienia przy zakupie akcji, jak na przykład możliwość spłaty należności w ratach czy nisko oprocentowane pożyczki.

Obecnie w USA stosuje się w formie bodźców materialnych dwa rodzaje opcji na akcje:

- opcjieniekwalifikowane (*nonqualified stock options*),
- opcje motywacyjne (*incentive stock options*).

Opcje motywacyjne – po spełnieniu określonych prawem wymagań – umożliwiają zdobycie poważnych ulg podatkowych, co zwiększa dochody menedżera. Maksymalna wartość akcji przyznanych w ramach planu opcji motywacyjnych jednej osobie nie może jednak przekraczać pewnej z góry określonej kwoty (np. 100 tys. dolarów). Ograniczenie to nie występuje w przypadku opcji niekwalifikowanych. Opcje motywacyjne muszą być ponadto realizowane w pewnej sekwencji czasowej: w kolejności ich przyznania. Realizacja opcji niekwalifikowanych daje spółce możliwość określonych potrąceń z płaconych przez nią podatków; opcje motywacyjne prawa takiego nie dają. Obydwu typom opcji mogą towarzyszyć dwa prawa:

- *stock appreciation right* – prawo do korzyści z tytułu wzrostu ceny rynkowej akcji od momentu ich przyznania,
- *stock swap right* – prawo do zamiany akcji starych emisji na nowe (umożliwia to nabycie nowych akcji bez konieczności gromadzenia znacznych sum gotówki, pozwala również na odroczenie podatków).

Wpłaty spółek na zakup akcji

W wielu korporacjach – niezależnie od planów opcji na akcje – stosowane są plany, w ramach których pracownicy i kierownictwo firmy mogą nabyć akcje swej spółki przy równoczesnym dofinansowaniu ze strony firmy, zwykle w określonej proporcji do płacy. Spółki mogą również udzielać pracownikom pożyczek na zakup akcji na dogodnych warunkach; oprocentowane są one zwykle o połowę mniej niż w bankach. Najczęściej stosowanymi nazwami omawianych planów są:

- *Stock Purchase Plan*,
- *Employee Stock Purchase Plan*.

Wpłaty spółek na rzecz kierowników nie są powiązane z wynikami ekonomicznymi spółki, a głównym celem stosowania tych bodźców jest umacnianie więzów własnościowych kierowników z wielkimi akcjonariuszami.

Dochody z tytułu funduszy oszczędnościowo-inwestycyjnych

Obecnie w korporacjach amerykańskich szeroko stosowane są różnego rodzaju plany oszczędnościowe dla pracowników (w tym również kierowników). W ramach tych planów pracownik przeznaczają na fundusze oszczędnościowe określony procent swojej płacy (zwykle 5–10%), a spółka ze swej strony również wnosi określone wkłady na ten cel w wysokości do 100% (najczęściej jednak 50%) wkładów pracownika. Sumy groma-

zione w tego rodzaju funduszach są zwykle inwestowane w akcje spółki, stając się źródłem dodatkowych odroczonej dochodów pracowników, wypłacanych najczęściej po ich przejściu na emeryturę.

W wielu przypadkach stosuje się określoną kombinację planów oszczędnościowych z planami zakupu akcji (np. *Saving-Stock Purchase Plan*).

Świadczenia emerytalne

Praktycznie wszystkie wielkie korporacje mają obecnie plany świadczeń emerytalnych dla swych pracowników (w tym kierowników). Plany te obejmują całą gamę rozwiązań różniących się między sobą zasadami tworzenia funduszy emerytalnych i gospodarowania nimi, stosowanymi formułami obliczania indywidualnych emerytur, proporcjami między wpłatami spółek i pracowników na fundusze emerytalne itp.

Typową formą planów emerytalnych są plany (zwane najczęściej *Pension Plan* lub *Retirement Plan*), które zakładają określone coroczne wpłaty spółek na rzecz poszczególnych pracowników – zwykle w pewnej proporcji do ich płac, a ponadto dopuszczają dobrowolne wpłaty samych pracowników

Wysokość świadczeń emerytalnych spółek na rzecz ich kierowników zależy m.in. od stażu pracy i stanowiska, ale także od stosowanych formuł obliczania indywidualnych emerytur. Szczególne znaczenie ma tu podstawa, od której obliczane są przyszłe emerytury. Podstawą tą mogą być przeciętne roczne zarobki (płace) w ciągu całego okresu zatrudnienia w danej spółce (wówczas ma miejsce tzw. *career-average formula*) bądź też np. przeciętne roczne zarobki (płace) z ostatnich trzech czy pięciu lat (*final average pay formula*). Według niektórych szacunków czołowi kierownicy wielkich korporacji mogą liczyć na emeryturę w granicach 3/4 swych najwyższych wynagrodzeń w okresie zatrudnienia.

Ubezpieczenia

Świadczenia spółek na ubezpieczenia kierowników są elementem bodźców stosowanych w korporacjach, który jest najmniej powiązany zarówno z wynikami ekonomicznymi spółki, jak i indywidualnymi osiągnięciami poszczególnych kierowników. Wynika to m.in. stąd, że większość ubezpieczeń, którymi objęci są za pośrednictwem spółki kierownicy stanowią ubezpieczenia grupowe (zbiorowe), dostępne dla ogółu pracowników, a ponadto zróżnicowanie świadczeń z tego tytułu wśród członków wyższego personelu kierowniczego danej spółki jest minimalne.

Dodatkowe korzyści (*fringe benefits*)

Tzw. *fringe benefits* (zwane też *perquisites* czy *perks*) można traktować jako tego rodzaju świadczenia w pieniądzu lub w naturze na rzecz kierowników, które nie mieszczą się w żadnej z wyżej omówionych kategorii dochodów kierowników. Świadczenia te, traktowane zazwyczaj jako marginalne korzyści, obejmują w przypadku czołowych kierowników m.in.:

- bezpłatne korzystanie z samochodu służbowego (wraz z kierowcą),

- bezpłatne podróże (nie tylko służbowe) samolotami należącymi do spółki,
- korzystanie z ekskluzywnych klubów, restauracji i służbowych apartamentów,
- bezpłatne doradztwo w sprawach finansowych,
- bezpłatne badania lekarskie,
- pożyczki na dogodnych warunkach itp.

Znaczna część tego typu świadczeń dostępna jest również dla członków rodzin kierowników.

Duże znaczenie motywacyjne *fringe benefits* wynika głównie z dwóch względów:

- są one bardzo widoczną manifestacją społecznego statusu kierowników,
- wysokość świadczeń z tego tytułu (wysokość odpowiadających im wolnych od podatku lub opodatkowanych według niskiej stopy dochodów) zrelacjonowana jest wyraźnie do zajmowanego stanowiska i wynagrodzenia.

Podsumowując, należy przyznać, że motywującą rolę spełnia nie tylko wysokość płaconych wynagrodzeń, ale także ich forma.

Problem rodzaju zastosowanych w systemie wynagradzania bodźców – choć niezwykle istotny – nie jest jednakże jedynym aspektem tworzenia motywacyjnego systemu płacowego i premiowego. Nie mniej istotną kwestią jest samo zagadnienie: za co menedżer będzie wynagradzany.

Od czego zatem uzależnić wysokość i formy wynagrodzenia prezesów? Wciąż najczęściej spotyka się formuły wynagrodzeń oparte na zyskach lub sprzedaży spółek, co jednak jest podejściem powodującym jednokierunkowe (i na ogół krótkoterminowe) skoncentrowanie uwagi menedżerów. Uzależnienie wynagrodzenia (bądź premii) kierownictwa od pojedynczego celu (np. osiągnięcia określonego poziomu zysku, zwiększenia o określony odsetek przychodów lub zmniejszenia kosztów) może być groźne dla całociesięwych długoterminowych wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa. Decyzje podejmowane bowiem w jednym roku, nakierowane na osiągnięcie konkretnego wskaźnika wytyczonego w planie premiowym, mogą spowodować odsunięcie na dalszy plan innych zagadnień, co w dłuższym terminie może spowodować znaczące pogorszenie kondycji przedsiębiorstwa. Przykładowo, radykalne „cięcia” kosztów, wprowadzane bez uprzedniej dogłębnej analizy mogą spowodować w kolejnych latach pogorszenie warunków pracy, odchodzenie pracowników z firmy, pogorszenie jakości, a w konsekwencji utratę klientów i pozycji rynkowej. Nie bez znaczenia są także możliwości manipulowania sprawozdaniami finansowymi, umożliwiające przesuwanie w czasie pewnych przychodów i kosztów lub nawet ukrycie kosztów czy strat. Takie „sztuczki” kreatywnej rachunkowości ujemnie wpływają na jakość informacji finansowej, utrudniając ocenę faktycznej kondycji spółki.

Coraz częściej zatem w systemach premiowych odzwierciedlane jest bardziej całociesięwowe podejście. Odniesieniem może być pozycja rynkowa (np. wzrost udziału w rynku) oraz wartość rynkowa przedsiębiorstwa (wzrost ceny giełdowej akcji) lub całkowity zwrot inwestycji, jaki osiągnęli w danym czasie właściciele akcji. Wiele przedsiębiorstw zachodnich opiera swe systemy zarządzania (i motywowania pracowników

– nie tylko menedżerów) na Ekonomicznej Wartości Dodanej (EVA[®])⁷. Wskaźnik ten jest syntetycznym miernikiem zysków przedsiębiorstwa, uwzględniającym również koszty pozyskania kapitałów. W systemie premiowania opartym na wskaźniku EVA uwzględnia się stopień realizacji planu nie tyle samego zysku ekonomicznego, co jego przyrostu. Znamiennym dla owego systemu motywowania jest długoterminowy charakter; tworzy się tu bowiem „bank premii”, który jest zasilany częścią premii należnej w danym roku, a uszczuplany w przypadku niezrealizowania planu i konieczności zastosowania „negatywnych premii”⁸.

Innym podejściem jest uzależnienie wysokości premii od wiązki celów. Jeden z takich systemów związany jest z koncepcją Zrównoważonej Karty Dokonań (*The Balanced Scorecard*). Dla całego przedsiębiorstwa, a także jego poszczególnych działów, oddziałów oraz pracowników, wyznaczane są cele w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i wzrostu⁹. Ocena realizacji celów we wszystkich wspomnianych perspektywach jest podstawą dla decyzji premiowych. Takie szersze podejście niweluje wady jednostronnych podejść, wymagając od menedżerów i pracowników dbania o wszystkie istotne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Problem konstrukcji systemu bodźców ekonomicznych jest niezwykle istotną kwestią w zarządzaniu przedsiębiorstwem. System taki powinien być spójny i zapewniać odpowiednią motywację na każdym szczeblu – wynagrodzenia pojedynczych osób nie zagwarantują przecież poprawy wyników przedsiębiorstwa. Jest oczywiste, że bodźce materialne (w tym płace, premie, nagrody itp.) nie są jedynymi czynnikami wpływającymi na motywację pracowników. Bez wątplenia jednak odgrywają one jedną z najważniejszych ról. Właściciele przedsiębiorstw winni zatem rozważyć stworzyć i wdrożyć taki system wynagradzania i premiowania, który zapewni, że menedżerowie będą zainteresowani realizacją długoterminowych celów przedsiębiorstwa i jego właścicieli.

Monika Marcinkowska

PRZYPISY

- ¹ M. BRENNAN, *Are the Bosses Worth the Money?*, „Financial Times Mastering Management”, No. 15, s. 10.
- ² G.S. CRYSTAL, *In Search of Excess. The Overcompensation of American Executives*, New York, 1991, s. 27–31; J.A. BYRNE, *How High Can CEO Pay Go?*, „Business Week” 22.04.1996, s. 48–54; J. REINGOLD, *Executive Pay*, „Business Week”, 21.04.1997, s. 34–40, F. JESPERSEN, *Executive Pay*, „Business Week”, 17.04.2000, s. 62–69.
- ³ M. BRENNAN, *Are the Bosses Worth the Money?*, op. cit., s. 10.
- ⁴ M. MARCINKOWSKA, R. MILEWSKI, *Wynagrodzenia czołowych menedżerów*, „Przemysł Lekki”, UŁ, Wyd. Ek.-Soc., nr 1/62/97, s. 13–30.
- ⁵ Por. G.S. CRYSTAL, *Financial Motivation for Executives*, New York 1970, s. 50–59.
- ⁶ D.H. McLAUGHLIN, *The Executive Money Map*, New York 1975, s. 124.
- ⁷ Np. M. WIERZBOWSKI, *Docenić wysiłki menedżerów*, „Prac i Gospodarka”, 5.01.1998.
- ⁸ G.B. STEWART, *The Quest for Value*, HarperBusiness, 1990.
- ⁹ R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

Halina Towarnicka

Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2001, (wyd. 4., zmienione)

Inwestowanie jest, obok działalności operacyjnej i finansowej, jednym z podstawowych rodzajów działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Dotyczy ono różnych faz funkcjonowania (życia) podmiotów gospodarczych, takich jak: tworzenie, przeprowadzanie modernizacji poszczególnych zasobów i kompleksowej restrukturyzacji. Decyzje inwestycyjne dotyczące skomplikowanych przedsięwzięć są zaliczane w praktyce do najtrudniejszych procesów decyzyjnych i stają się wyzwaniem dla kadry menedżerskiej i zarządczej. Powstają wtedy problemy z obszaru: strategii przedsiębiorstwa – czyli dotyczące wyborów strategicznych i ryzyka; nakładów/kosztów inwestycyjnych; metod i metodyk oceny efektywności inwestycji (łącznie z opłacalnością). Wiele z tych problemów jest związanych z umiejętnością skutecznego i opłacalnego zarządzania. Coraz częściej stosuje się określenie „zarządzanie inwestycjami”.

W przedsiębiorstwach są projektowane i podejmowane inwestycje rzeczowe, finansowe oraz tzw. inwestycje niematerialne (dotyczące zasobu ludzkiego).

Skuteczne i opłacalne inwestowanie wymaga odpowiedniego przygotowania projektów inwestycyjnych. Praktyka gospodarcza – w postaci nietrafnych inwestycji, bankructw, przejęć, fuzji przedsiębiorstw – potwierdza skomplikowany charakter procesów decyzyjnych (inwestycyjnych). Coraz trudniej jest projektować efektywne przedsięwzięcia. Ryzyko jest immanentną cechą współczesnej działalności gospodarczej, a zarządzanie kosztami staje się koniecznością.

Dla wielu polskich przedsiębiorstw okres transformacji to potrzeba przeprowadzenia istotnych zmian w ich funkcjonowaniu i organizacji. Większe zmiany (np. restrukturyzacja) na ogół wymagają podejmowania decyzji gospodarczych, które zmieniają dotychczasowe struktury majątku przedsiębiorstwa i są domeną działalności inwestycyjnej o różnym rodzaju i wielkości. Niezbędne inwestycje mogą dotyczyć tylko danego przedsiębiorstwa lub przybierają formę inwestycji wspólnych, z innymi podmiotami gospodarczymi (organizacjami). W praktyce działalność inwestycyjna niekiedy bywa poprzedzona działaniami dezinvestycyjnymi, co jest charakterystyczne właśnie dla wyżej wymienionych sytuacji zaistniałych w polskiej gospodarce w latach dziewięćdziesiątych.

Inwestowaniu w przedsiębiorstwie towarzyszą zagadnienia powstawania nakładów w aspekcie ich wielkości, rodzajów i opłacalności oraz zasadności doboru odpowiednich rodzajów metod ewidencji, rozliczeń i pomiaru efektywności.

W warunkach transformacji szczególnego znaczenia nabiera umiejętne zarządzanie kosztami, tj. kreowanie poziomu i struktury wydatków, nakładów i kosztów przez odpowiednie wybory strategiczne. Transformacja gospodarki wymusiła potrzebę zmiany sposobu myślenia i działania kadry zarządczej (menedżerskiej) i opanowania oraz stosowania nowoczesnych metod i narzędzi.

W gospodarce i w życiu społecznym nic się nie dzieje bez założeń odnoszących się do przyszłości. Każdy, kto podejmuje decyzje inwestycyjne, bierze za podstawę odniesienia oczekiwania co do przyszłego rozwoju podmiotu gospodarczego. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych wymaga więc studiów, badań i ocen ekonomicznych. W gospodarce rynkowej nie może istnieć i działać przedsiębiorstwo, które nie przeznaczając części swoich środków finansowych na inwestycje. Współcześnie skala i kierunki inwestycji wynikają przede wszystkim z decyzji mikroekonomicznych. Otoczenie powinno zmuszać przedsiębiorstwa do inwestowania oraz do konkurencyjnej walki o udział w obecnych i przyszłych rynkach. Bez imperatywu inwestycyjnego, a więc oszczędzania na inwestycje, nie ma perspektywy rozwojowej. Strategie inwestycyjne mogą być świadomie wybierane spośród różnych metod przygotowania i prowadzenia działań w zakresie marketingu, rodzajów i struktur nakładów na inwestycje, form i źródeł finansowania, a także projektowania zmian strukturalnych w różnych przekrojach klasyfikacyjnych oraz sektorach.

Tę problematykę podejmuje omawiana praca, która stanowi interesujące studium monograficzne dotyczące procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie, a w szczególności: podejmowania i realizacji strategicznych decyzji, wybranych metod wykorzystywanych w przygotowaniu i ocenie projektów rozwojowych oraz inwestycyjnych, a także podstawowych kwestii inwestycyjnych w warunkach transformacji systemowej.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, oparty na wieloletnich studiach literaturowych i badaniach własnych autorki na temat działalności inwestycyjnej. Ilustracja empiryczna odnosi się przede wszystkim do inwestycji rzeczowych. Przeprowadzone szerokie studia literaturowe, obiektywna ocena rozpatrywanych zjawisk, formułowane istotne hipotezy wynikające z przeprowadzonej analizy charakteryzują istotne zmiany zachodzące w sferze inwestowania w polskich przedsiębiorstwach w okresie zmian systemowych.

Treść pracy, jej hipotezy, konstatacje i postulaty są rezultatem głębokiej refleksji, porównań, krytycznej oceny i twórczych poszukiwań w zakresie podstaw i narzędzi kształtowania strategii globalnej (ogólnej) i inwestycyjnej przedsiębiorstw, jak również charakterystyki i oceny projektów rozwojowo-inwestycyjnych w warunkach transformacji systemowej.

Recenzowana książka rozważa również kwestie zmian jakościowych w podmiotach gospodarczych podejmujących inwestycje w warunkach dużych zmian w ich otoczeniu, a także w szczególności wzrostu konkurencji i restrukturyzacji prowadzonej w skali całej gospodarki narodowej oraz w różnych jej sektorach.

Książka umiejętnie łączy walory teoretyczno-metodyczne charakterystyczne dla rozpraw naukowych z przejrzystością wywodu i argumentacją dostępną dla każdego czytelnika, zachowując jednocześnie dobry język, żywy styl oraz precyzję i adekwatność co do treści używanych pojęć oraz terminów.

Treść i układ strukturalny pracy składają się z ośmiu rozdziałów i obejmują następujące kwestie:

- współczesne przedsiębiorstwo – wybrane zagadnienia,
- przedsiębiorstwo i jego działalność inwestycyjna,
- strategię i inwestycje przedsiębiorstwa,
- kondycja i inwestycje przedsiębiorstwa,
- rozwojowe i inwestycyjne projekty przedsiębiorstwa,
- wybrane metody stosowane w ocenie projektów inwestycji rzeczowych,
- problemy zarządzania zintegrowanego na przykładzie strategii inwestycyjno-marketingowych polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach transformacji,
- typologia zachowań przedsiębiorstw w sferze działalności inwestycyjnej w okresie zmian systemowych.

Załączniki zawierają m.in. dwa studia przypadków. Istotną cechą pracy jest próba kompleksowego, zintegrowanego podejścia do badania i wyjaśniania strategii ogólnej przedsiębiorstw ze strategią inwestycyjną, rozpatrywanych na tle innych strategii i elementów otoczenia podmiotu, tj. badań rynku, strategii marketingowej oraz innych uwarunkowań strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co w rezultacie oznacza różne możliwe wybory strategiczne.

Ze względu na postępującą globalizację zjawisk społeczno-gospodarczych i integrowanie poszczególnych dziedzin wiedzy o przedsiębiorstwie (w tym zagadnień inwestycyjnych), celowe i zasadne staje się kompleksowe oraz spójne przedstawianie inwestycji przedsiębiorstw, poczynając od ustalenia potrzeb, a kończąc na przyjęciu określonej typologii strategii inwestycyjnej. Tego rodzaju podejście metodyczne jest w szczególności widoczne w rozdziałach siódmym i ósmym. Pierwszy z nich podejmuje bowiem takie kwestie, jak: istotę podstawowych wyborów strategicznych przedsiębiorstw, czynniki determinujące rozwój przedsiębiorstw i zasadność inwestowania przez podmioty w warunkach transformacji. Drugi natomiast obejmuje typologię zachowań przedsiębiorstw w sferze działalności inwestycyjnej, a w szczególności: rodzaje strategii inwestycyjnych w procesie transformacji oraz uwarunkowania projektów inwestycyjnych, a także propozycje badawcze z obszaru inwestycji.

Czwarte, zmienione wydanie zostało wzbogacone o tabele, rysunki, nowe treści (np. zarządzanie inwe-

stycjami w warunkach zmian, dwa studia przypadków). Dokonano też zmian w przypadkach dotyczących literatury. Podane zmiany pogłębiają zawarte w książce rozważania o inwestycjach.

Ważną zaletą pracy jest duża aktualność jej treści, a także łączenie kwestii teoretycznych z praktycznymi aspektami wyborów inwestycyjnych i realizacji projektów inwestycyjnych. Za cenne w tej pracy uznają:

■ Przedstawienie syntezy dorobku nauk ekonomicznych oraz organizacji i zarządzania w dziedzinie inwestowania w przedsiębiorstwie. Są to rozważania teoretyczne oraz ilustracja empiryczna, głównie w odniesieniu do inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw.

■ Problematyka zawarta w pracy jest niezwykle ważna i nie można jej nie docenić. Przemawiają za tym zmiany, jakie niesie za sobą przebudowa systemu gospodarczego oraz występowanie zjawisk dekapitalizacji majątku trwałego przedsiębiorstw. W warunkach gospodarki rynkowej, jej transformacji i restrukturyzacji, umacniania pozycji i samodzielności przedsiębiorstw, ocena procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie staje się rzeczywistą potrzebą, a nie jedynie zbiorem zabiegów o charakterze formalnym, konieczne też będzie jej powiązanie z systemem decyzyjnym podmiotów, w których zamierzenia inwestycyjne podejmowane będą nie wyłącznie intuicyjnie, a przede wszystkim na podstawie określonych kryteriów, metod oraz narzędzi oceny tej sfery w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu. Dobra znajomość gospodarki inwestycyjnej w przedsiębiorstwie jest jedną z istotnych przesłanek prawidłowego jego funkcjonowania i poprawy konkurencyjności oraz efektywności działania. Z tego powodu upowszechnianie wiedzy z tego zakresu jest ze wszech miar uzasadnione.

■ Praca pokazuje istotne zmiany zachodzące w sferze inwestowania w polskich przedsiębiorstwach w okresie zmian systemowych. Szczególną uwagę poświęcono zmianom jakościowym, które powstają w jednostkach gospodarczych podejmujących znaczne inwestycje w warunkach dużych zmian w otoczeniu (wzrost konkurencji, restrukturyzacja). Poddane są w niej szczegółowej analizie między innymi takie kwestie, oprócz już wymienionych, jak: zasoby i kapitał przedsiębiorstwa, inwestycje jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, wybory strategiczne i inwestycje, zarządzanie inwestycyjne w warunkach zmian, polityka i strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa, metodyka oceny projektów inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw, inwestowanie w restrukturyzującą przedsiębiorstwa oraz typologia zachowań przedsiębiorstw w sferze działalności inwestycyjnej w okresie zmian systemowych.

■ Omawiana książka jest ważna, ponieważ: po pierwsze – wszechstronnie (w przewidzianym zakresie) analizuje podstawowe problemy decyzji inwestycyjnych w przedsiębiorstwie; po wtóre – umiejętnie łączy nurt rozważań teoretycznych z prezentowaniem wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę, co wzmacnia zarówno formułowane tezy, jak również ukazuje zalety i ograniczenia różnych ujęć analitycznych oraz możliwości interpretacji wyników.

Książka o takiej tematyce i takim zakresie, w jakim została pomyślana, spełnia swoją funkcję pogłębiania wiedzy w wybranym przedmiocie.

Prof. zw. dr hab. Władysław Janasz
Uniwersytet Szczeciński

Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie Ku przedsiębiorstwu przyszłości

Praca zbiorowa pod redakcją Ryszarda Borowieckiego i Mirosława Kwiecińskiego

Wydawnictwa Naukowo-Techniczne
Warszawa 2001

Jak powszechnie wiadomo, informacja w dobie „nowej ekonomii” staje się zasobem najbardziej cennym, decydującym o tworzeniu i wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Celem tej książki jest przedstawienie roli i znaczenia informacji w zarządzaniu i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa w świetle nie tylko opracowań teoretyków, ale przede wszystkim – co pragniemy szczególnie podkreślić – w aspekcie aplikacyjnym, najczęściej poszukiwanym przez menedżerów i praktyków gospodarczych.

Książka powstała jako rezultat studiów literaturowych i badań empirycznych prowadzonych od wielu lat w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie przy współpracy z różnymi ośrodkami akademickimi oraz praktyką gospodarczą. Stanowi ona również odpowiedź na zapotrzebowanie zgłoszone przez uczestników konferencji naukowej z organizowanej wspólnie przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Katedrę Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w czerwcu 2001 r., a poświęconej problematyce projektowania systemów informacyjnych w zarządzaniu strategicznym oraz zarządzania tymi systemami¹⁾.

Prezentowana publikacja składa się z trzech części. Część pierwsza, zatytułowana *Współczesne przedsiębiorstwa. Procesy i uwarunkowania zmian oraz rozwoju w świetle literatury i badań empirycznych* zawiera szerokie spektrum poruszanych problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w aktualnych warunkach. Szczególnie wiele miejsca poświęca się zagadnieniom permanentnej restrukturyzacji, ocenie wartości przedsiębiorstwa, roli wiedzy oraz różnorodnym przekształceniom przedsiębiorstw i ich współczesnym uwarunkowaniom.

Część druga książki nosi tytuł *Informacja jako zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa* i od-

nosi się do rozważań o jednym z zasadniczych zasobów przesądzającym o jego bycie i sukcesie. Autorzy starali się wykazać wszechstronność wykorzystania oraz wagę informacji we współczesnych procesach zarządzania przedsiębiorstwem.

Treścią rozważań autorów w trzeciej części książki zatytułowanej *Rola wywiadu gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości* jest złożona problematyka organizacji i wykorzystania narzędzia wywiadu gospodarczego, bez którego przedsiębiorstwa przyszłości nie będą mogły efektywnie osiągać swoich rezultatów. Znaczną część rozważań w tej części książki zajmują treści związane z zastosowaniem wywiadu gospodarczego przez służby specjalne dla celów wspierania działalności biznesu. Nie bez znaczenia, jak się wydaje, są praktyczne wskazania dotyczące miejsca i organizacji wywiadu gospodarczego w wybranych przedsiębiorstwach.

Książka adresowana jest do szerokiego kręgu czytelników – przedsiębiorców i menedżerów, analityków i diagnostyków w przedsiębiorstwach i bankach, do specjalistów i ekspertów ośrodków doradczych i firm konsultingowych. Wyrażamy także nadzieję, że stanowić ona będzie ważne wsparcie dla menedżerów rodzącego się nowego zawodu związanego z zarządzaniem informacją, nie tylko w przedsiębiorstwach i bankach, ale także w wywiadowniach gospodarczych oraz instytucjach ochrony biznesu.

*Z przedmowy Ryszarda Borowieckiego
i Mirosława Kwiecińskiego*

¹⁾ Plonem konferencji jest publikacja pt. *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją Ryszarda Borowieckiego i Marii Romanowskiej, Difin, Warszawa 2001, s. 394.