



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(20) lipiec 2014, Rok wyd. VI

ISSN: 2080-8461



**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Czasopismo uzyskało 2,21 pkt. na liście Index Copernicus Value
przygotowanej przez IC Journals Master.

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki:

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy i redakcji:

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej

Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa

tel.: 22 539 19 00, fax: 22 539 19 51

e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl

www.uth.edu.pl

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata:

Wydawnictwo Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

adres j.w., tel.: 22 539 19 44

e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

Opracowanie redakcyjne:

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Barbara Mazur (teksty anglojęzyczne)

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych:

Marcin Lech

Skład i łamanie:

Grafika Jan Straszewski

Druk:

Fabryka Druku Sp. z o.o.

ul. Zgrupowania AK „Kampinos“ 6, 01-943 Warszawa

www.fabrykadruku.pl

Redaktor naczelny:

Bolesław R. Kuc

I zastępca redaktora naczelnego:

Joanna Moczydłowska

Sekretarz redakcji:

Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)
Zbigniew Czajkiewicz (Univeristy of Houston)
Wiesław Czyżowicz (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy)
Janusz Gołębiowski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Ryszard Grosset (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Wiesław M. Grudzewski (członek – korespondent PAN)
Waldemar Karwowski (University of Central Florida)
Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa, Warszawa)
Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński)
Hoang Tien Nguyen (Nguyen Tat Thanh University in HCM City, Vietnam)
Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS)
Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie)
Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)
Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

Eksperti i konsultanci:

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)
Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)
Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Stanisław Skrzypek (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej)
Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

SPIS TREŚCI

DO CZYTELNIKÓW	
Bolesław Rafał Kuc	7
Z dorobku polskiej i światowej prakseologii	
KRYZYS STRUKTUR HIERARCHICZNYCH	
Stanisław Kowalewski	13
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
MITY O ZMIERZCHU HIERARCHII (WŁADZY)	
Bolesław Rafał Kuc	30
Kształcenie i doskonalenie kadr	
ETYKA MENEDŻERÓW W FUNKCJACH ZARZĄDZANIA	
Andrzej Rogowski	44
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
DEBT CRISIS IMPLICATIONS FOR THE FUNCTIONING OF THE COMPANY (artykuł w języku angielskim)	
Piotr Ptak	54
ASPEKTY PODATKOWE SPÓLEK PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO	
Rafał Bernat	63
Teoria i praktyka gospodarowania	
ELEMENTY METODYKI WDRAŻANIA PODEJŚCIA PROCESOWEGO	
Grzegorz Kluj	74
Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne	
EFEKTYWNOŚĆ FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH SPÓLEK	
Jacek Kuciński	87
Omówienia i recenzje	
OGRANICZONE PRZYWÓDZTWO. STUDIUM EMPIRYCZNE ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI	
Wioleta Chrzęszcz	102
Studenckie forum	
ŹRÓDŁA MENEDŻERSKIEJ INFORMACJI	
Martyna Ostrowska	108
Kronika wydarzeń	
W UCZELNI TECHNICZNO-HANDLOWEJ IM. HELENY CHODKOWSKIEJ O CHIŃSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH NA RYNKACH MIĘDZYKRAJOWYCH	
Andrzej Wilk	117
CHILD ALERT W POLSCE	
Robert Maciejczyk	122
Streszczenia artykułów	125
Summaries of Articles	130

CONTENTS

TO THE READERS	
Bolesław Rafał Kuc	7
Achievements of Polish and International Praxeology	
CRISIS OF HIERARCHICAL STRUCTURES	
Stanisław Kowalewski	13
Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems	
THE MYTH OF DAWN OF HIERARCHY (AUTHORITY)	
Bolesław Rafał Kuc	30
Educating Human Resources	
MANAGERS' ETHICS IN MANAGEMENT FUNCTIONS	
Andrzej Rogowski	44
Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's Functioning	
DEBT CRISIS IMPLICATIONS FOR THE FUNCTIONING OF THE COMPANY (text in English)	
Piotr Ptak	54
TAX ISSUES IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP COMPANIES	
Rafał Bernat	63
Theory and Practice of Management	
ELEMENTS OF METHODOLOGY OF PROCESS APPROACH IMPLEMENTATION	
Grzegorz Kluj	74
Contemporary Organizational, Production and Technological Structures	
EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES EQUITY INVESTMENT FUNDS	
Jacek Kuciński	87
Reviews	
LIMITED LEADERSHIP. AN EMPIRICAL STUDY, ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI	
Wioleta Chrząszcz	102
Student Forum	
SOURCES OF MANAGERIAL INFORMATION	
Martyna Ostrowska	108
Chronicle of events	
HELENA CHODKOWSKA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMICS ON CHINESE ENTERPRISES IN INTERNATIONAL MARKETS	
Andrzej Wilk	117
CHILD ALERT IN POLAND	
Robert Maciejczyk	122
Summaries in Polish	125
Summaries in English	130

DO CZYTELNIKÓW

Współczesny menedżer stoi w obliczu coraz bardziej skomplikowanych problemów i wyzwań. Wydaje się, że czasy podejmowania prostych decyzji w zarządzaniu minęły bezpowrotnie. Wchodzimy coraz dalej w epokę drugiej, a może już i trzeciej rewolucji menedżerskiej, którą symbolizują mnożące się wyzwania, narastanie niepewności i konieczność zmiany języka, aby opisać coraz liczniej występujące sprzeczności. Nie od rzeczy jest nazywanie współczesnych dużych organizacji korporacjami sprzeczności. Czego dotyczą te sprzeczności?

W kategoriach problemów podstawowego znaczenia nabierają (nabrały) jakość produktów i usług oraz umiejętność podejmowania decyzji w warunkach natłoku często sprzecznych ze sobą sygnałów docierających do menedżera zarówno z otoczenia zewnętrznego organizacji, jak i jej środowiska wewnętrznego. Potrzebne są wyjątkowe umiejętności kierownicze, aby pogodzić artykułowaną przez personel potrzebę wolności z potrzebą bezpieczeństwa organizacji, wysoką jakość z niskimi kosztami, duże zatrudnienie z wysokimi wynagrodzeniami. Nie ludźmy się – nie jest to łatwe. Dwuznaczności, paradoksy, dychotomie i dylematy zmieniają współczesne zarządzanie w stopniu, o jakim jego naukowci twórcy nie mieli wyobrażenia. Dla nich zarządzanie było sekwencją funkcji, dla współczesnych efektywne zarządzanie jest dynamiczną grą, która nie ma początku ani końca. To, co niepokoi, dotyczy zaciemniających się stosunków władzy, które stają się dwuznaczne i uwyrażniają swoją paradoksalną stronę. Wielu teoretykom wydaje się, że władza w organizacji traci swoje fundamentalne podstawy. Co więcej, przestaje być symbolizowana przez hierarchię organizacyjną, która zamienia się w naleśnik, czyli sieć. W sieci wszyscy mogą naprzemiennie rządzić, mówiąc inaczej – bawić się w rządenie. Kolejność rządenia, czyli kto rządzi w danym momencie, wyznacza się jak w wyliczance: na kogo wypadnie – na tego – bęc!

Chciałoby się powiedzieć, że organizacje to nie są podwórka do zabaw w rządenie w stylu Machiavellego. Przekonali się o tym ci, którym się nie powiodło. Zresztą Machiavelli też padł ofiarą makiawelizmu. Nieumiejętność dzielenia się władzą pod naporem żądań demokratyzacji i partycypacji staje się częstą przyczyną anarchii. Dodatkowo pogłębiają ją wzrost wykształcenia, rozbudzona potrzeba wolności, narastanie niechęci do autorytetów i malejący szacunek dla uznanych wartości. Dotyczy to nie tylko młodych pracowników, choć ich w szczególności. Bunt przeciwko hierarchii nie jest niczym nowym.

Buntując się, łatwo zapomnieć, że hierarchia jest gwarancją spójności, tak jak etyka jest gwarancją przewidywalności. Te dwie kategorie tworzą podstawy integracji systemów społecznych. Ich naruszenie prowadzi do chaosu decyzyjnego i wyzwolenia cynizmu. Na nic wykłady o etyce, gdy telewizja bez końca pokazuje, jak w popłochu z tonącego promu ucieka jego kapitan. Musiał być świadomy tego, że w środku jest uwięzionych kilkaset bezbronnych i na nieszczęście zdyscyplinowanych młodych ludzi. Takie obrazki oznaczają kryzys nie tylko etyki, ale również człowieczeństwa. Nauki o zarządzaniu nie mają nic do zaproponowania, gdy demoralizacja i cynizm przekroczą granice społecznej akceptacji.

Określenie „władza w kryzysie” brzmi zatrważająco. Oznacza ono załamanie fundamentalnych zasad ładu i porządku w społeczności, nie tylko ludzkiej. O niektórych aspektach kryzysu władzy piszemy w artykułach otwierających ten numer kwartalnika. Jego skromne ramy zmuszają nas do selekcji wątków. Skupiamy się na kryzysie władzy organizacyjnej (struktury hierarchicznej), choć jak pokazuje artykuł Stanisława Kowalewskiego – jest to temat dyżurny już od ponad dwóch pokoleń. Władza w organizacji symbolizowana jest przez drabinę. Tym, którzy są na dole drabiny, bliskie są marzenia o szczycie. Ci, którzy są na szczycie drabiny, dobrowolnie nie chcą schodzić w dół, aby ustąpić miejsca innym. Walka o władzę w każdej grupie czy społeczności trwa niezależnie od tego, jaki mamy do niej stosunek: nabożny czy pogardliwy. Nie dajmy się uwieść podszeptom, że władza w organizacji jest niepotrzebna. Gdy morze spokojne – każdy może się pobawić sterem, gorzej gdy niebo się chmurzy, a fale wzmagają.

Artykuł otwierający nasz kwartalnik *Kryzys struktur hierarchicznych* po raz pierwszy został opublikowany ponad pół wieku temu. W kolejnych wydaniach książki (*Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*), z której pochodzi, ulegał udoskonaleniu i wzbogaceniu. Wybraliśmy go spośród bogatej spuścizny Profesora Stanisława Kowalewskiego ze względu na przesłanie zawarte w treści artykułu, klarowny język i chęć pokazania ciągłości w dociekaniach teoriopoznawczych. Dokonaliśmy koniecznych skrótów, zachowując uniwersalną myśl, że struktury hierarchiczne niszczą osobowość członków organizacji, ale bez nich organizacje nie są zdolne do skutecznego pokonywania konfliktów, zagrożeń i katastrof.

W korespondencji z poprzednim artykułem pozostaje następny *Mity o zmięczeniu hierarchii (władzy)*. Hierarchia, hierarchiczność, zhierarchizowanie to rodzina pojęć, które tworzą odrębny obraz świata przyrody i świata społecznego. Hierarchia i kastowość są naturalnymi formami organizacji funkcjonowania wielu owadów i zwierząt żyjących w stadach. W odniesieniu do świata ludzi poglądy na hierarchiczność tworzą swoiste continuum: od

zwolenników naturalizmu do nieprzejednanych zwolenników egalitaryzmu. Rozwiązania organizacyjne w tym względzie przechodziły znamiennej ewolucję. Tworzenie przemysłowych form działalności gospodarczej opierało się na wzorcach armii, gdzie hierarchia jest podstawą utrzymania porządku i spójności. Jednakże rozwój technologii, wzrost wykształcenia i samoświadomości pracowników powodują, że dopuszcza się możliwości demokratyzacji, które owocują ograniczeniem lub nawet odrzuceniem ścisłej hierarchii. Znalazło to odbicie w proponowanych strukturach płaskich.

Nawet najbardziej płaska struktura nie może być jednak pozbawiona elementu hierarchii. I koło się zamyka. Świat organizacji z natury rzeczy jest światem ustrukturalizowanym hierarchicznie. Jest to wymuszone przez konieczność zarządzania nim. Dopóki organizacje są (muszą być) zarządzane, dopóty będą istnieć hierarchie. Dyskusja dotyczyć może tylko wielkości, a nie istoty hierarchii. I choć wielu autorom wydaje się, że możliwe są organizacje bez struktury hierarchicznej (nie mówimy, że w ogóle bez struktury) – warto powtórzyć, że warunkiem koniecznym istnienia organizacji jest istnienie struktury hierarchicznej. Przywrócone po przejściach do życia stado likaonów nie zostanie wypuszczone na wolność dopóty, dopóki nie wyodrębni się wyrazisty przywódca zjednujący bezwzględny posłuch innych. Poszukiwania alternatywnych form kierują się ku samoorganizacji jako zasadzie zarządzania w przyszłości. W świecie natury ma ona swoje ograniczenia. Próbie oceny ich skuteczności w świecie społecznym zamierzamy w przyszłości poświęcić osobny numer naszego kwartalnika.

Gdybyśmy hipotetycznie przyjęli, że przyszłe organizacje umiejętnie połączą wirtualność ze spójnością życia rodzinnego, to muszą one rozwiązać problem „aby wszystkim chciało się chcieć”. Andrzej Rogowski w artykule *Etyka menedżerów w funkcjach zarządzania* przyjmuje za oczywiste, że etycznego działania oczekuje się przede wszystkim od menedżerów. Nie mamy empirycznego potwierdzenia korelacji między poziomem etyki a sprawnością działania, ale każdy zna liczne przypadki, które potwierdzają, że nie opłaca się być nieetycznym. Wymagań etycznego działania nie można ograniczyć tylko do grupy menedżerów. Pozostali pracownicy również powinni przestrzegać podstawowych zasad etycznych. Etyka ma wpływ na efekty działań każdego członka organizacji. Niska wrażliwość etyczna usprawiedliwia braków i zaniedbania. Natomiast wysokie wymagania etyczne stymulują kompetencje wszystkich pracowników w każdej organizacji. Eliminowanie nieetycznych zachowań służy przede wszystkim podniesieniu standardów pracy, zwiększeniu dyscypliny, zmniejszeniu kradzieży, defraudacji, demoralizacji. Zakłada się, że ważną rolę odgrywa etyczna edukacja, zarówno na poziomie akademickim w szkołach, jak i na poziomie działalności zawodowej

w organizacji. Świadomość, że jest się ocenianym, powoduje dążenie do doskonalenia zachowania swojego i innych, pozwala na optymalne osiągnięcie celów organizacji i jej interesariuszy.

W kolejnym artykule Piotr Ptak dotyka bardzo wrażliwego tematu, jakim jest rosnące zadłużenie. Firmy, tworząc swą politykę rozwoju, powinny brać pod uwagę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które wpływają na wybór działania. Szczególnie ważne jest to w warunkach ostatniego kryzysu finansowego i gospodarczego, który następnie przekształcił się w kryzys zadłużenia publicznego. Największy na świecie kryzys gospodarczy od czasu wielkiego kryzysu z lat 30. ubiegłego wieku wymusza nie tylko zmiany w optyce działalności gospodarczej, ale także stanowi istotny czynnik niepewności. Jest to w szczególności związane z funkcjonowaniem firmy w kraju, który osiągnął wysoki wskaźnik poziomu długu do PKB oraz gdzie charakter kryzysu jest globalny. Autor zmierza do wskazania głównych kanałów, przez które kryzys zadłużenia może wpływać na kompleksowe funkcjonowanie firm. Zwraca uwagę także na te czynniki, które negatywnie wpływają na wzrost gospodarczy, nawet jeśli poziom zadłużenia nie jest tak wysoki, by tworzył zagrożenie dla bezpieczeństwa gospodarczego kraju.

Od poziomu makro przechodzimy do poziomu mikroekonomicznego. Problematyka zarządzania procesowego cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. Grzegorz Kluj konfrontuje dwa podejścia: wąsko specjalistyczne i procesowe. Przyjmuje tezę, że praca w przedsiębiorstwach zorganizowanych funkcjonalnie jest wykonywana sekwencyjnie przez wąsko wyspecjalizowanych pracowników, którzy wykonują ściśle określone zadania. Takie rozwiązania stają się jednak anachroniczne, ponieważ pracownik jest odpowiedzialny jedynie za poprawną realizację swojego zadania. Podejście procesowe zmienia ten stan rzeczy i stanowi obecnie dominujący paradygmat zarządzania. Działaniom doskonalącym powinny podlegać w pierwszej kolejności procesy podstawowe, gdyż tworzą one największy obszar, następnie zaś działania wspierające i zarządzania. W artykule przedstawiono autorską wizję realizacji tego rodzaju zmian wzbogaconą między innymi schematami przedstawiającymi przykładowy przebieg procesu zarządzania przez komórki funkcjonalne dużego przedsiębiorstwa oraz propozycję kroków służących wdrażaniu podejścia procesowego, prowadzącego do zwiększenia skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorstwa i wykonywanej pracy.

Jacek Kuciński w artykule *Efektywność funduszy inwestycyjnych małych i średnich spółek* porusza kwestię oceny umiejętności inwestowania funduszy. Prowadzone od kilkadziesiąt lat w krajach rozwiniętych badania dotyczące efektywności funduszy inwestycyjnych wskazują generalnie na intelektualną

i organizacyjną zapaść. Fundusze inwestycyjne zarządzane aktywnie nie są w stanie osiągać ponadprzeciętnych stóp zwrotu, to znaczy „pokonywać” swoich odpowiedników o charakterze pasywnym (na przykład funduszy indeksowych) czy określonych portfeli wzorcowych. Zwłaszcza jeśli uwzględnić koszty obciążające aktywa funduszy. Autor dokumentuje te stwierdzenia badaniami przeprowadzonymi na wyselekcjonowanych spośród 20 dziesięciu funduszach, zaliczanych 31 lipca 2013 roku przez Izbę Zarządzających Funduszami i Aktywami do grupy funduszy akcji polskich małych i średnich spółek, oraz przekazuje swe oceny i wnioski. Uważa, że tylko fundusze stosujące politykę inwestycyjną odbiegającą od benchmarku dawały (i mogą dawać) uczestnikom szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnych stóp zwrotu, niejednokrotnie znacznie przewyższających wyniki portfela wzorcowego (*de facto* rynkowego).

Nieustannie zachęcamy młodą kadrę naukową do podejmowania wysiłków badawczych, do studiowania dzieł wybitnych teoretyków. Na nasz apel odpowiedziała Wioleta Chrzęszcz, doktorantka Polskiej Akademii Nauk. Zmierzyła się z niełatwym tematem. Swoje przemyślenia po lekturze książki Andrzeja K. Koźmińskiego *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* streściła słowami: „Fenomen przywództwa nie poddaje się badaniom”. Podkreśla, że bycie przywódcą i przewodzenie innym jest ważną misją wielu kandydatów. Niektórzy traktują ją jako cel sam w sobie. Przyczyny tej dysfunkcji są dalekie od jednoznacznego wyjaśnienia. Prawdopodobnie udział w tej deformacji mają czynniki wynikające z ukształtowania psychiki i stabilności emocjonalnej. Jakkolwiek jednak umotywowana chęć bycia na szczycie (nie wiadomo dlaczego nazywana przez A.K. Koźmińskiego „mrocznym przedmiotem pożądania”) stała się tematem eksploatowanym przez licznych szkoleniowców i autorów. Książka, zdaniem autorki recenzji, nie rzuca nowego światła na problematykę przywództwa, ale niektóre jej fragmenty z pewnością systematyzują znaną już wiedzę, tworząc swego rodzaju tematyczne kompendium mogące być punktem wyjścia do stawiania hipotez i dalszych bardziej wyrafinowanych badań.

Studenckie forum zamyka numer naszego kwartalnika. Celem artykułu Martyny Ostrowskiej pt. *Źródła menedżerskiej informacji* jest przedstawienie sprawozdania finansowego jako podstawowego źródła informacji o przedsiębiorstwie. Analizie zostały poddane poszczególne jego elementy (bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, zestawienie zmian w kapitale własnym, informacja dodatkowa). Scharakteryzowano także informacje, jakie można wyczytać z każdej z poszczególnych części sprawozdania. Opisano między innymi zastosowanie teorii trzech soczewek jako sposobu oceny sytuacji firmy. W końcowej części podjęto próbę odpowiedzi

na pytanie: czy sprawozdanie finansowe jest doskonałym czy niedoskonałym źródłem informacji oraz zwrócono uwagę na zjawisko tak zwanej kreatywnej księgowości.

Bolesław Rafał Kuc
Redaktor Naczelny

Zamieszczonym poniżej artykułem *Kryzys struktur hierarchicznych* otwieramy nowy cykl publikacji na łamach kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”: Z dorobku polskiej i światowej prakseologii. Sięgamy nim w przeszłość, do publikacji najznakomitszych luminarzy nauk zarządzania i pokrewnych w Polsce oraz na świecie, do prakseologii jako teorii sprawnego działania, której podstawy jako wyodrębnionej dziedziny wiedzy stworzył w końcu XIX wieku Alfred Espinas, francuski intelektualista, socjolog, uczeń Comte’a i Spencera, a na polskim gruncie zaszczytał i rozwinął jeden z najwybitniejszych umysłów polskiej humanistyki ubiegłego stulecia Tadeusz Kotarbiński. Publikowane poniżej rozważania pochodzą z książki *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji (Rozdział XI, pkt 4 – Kryzys struktur hierarchicznych)* autorstwa Stanisława Kowalewskiego, wybitnego socjologa zmarłego w 1983 roku. Pozostawił on w swym dorobku ponad 250 opracowań naukowych, wśród nich nadal zachowujące w dużej części aktualność wyróżniającej się pozycje, jak: *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji* (PWE, wyd. 1, Warszawa 1967; ukazało się pięć wydań zmienionych i rozszerzonych; ostatnie, szóste wydanie tuż po śmierci, w 1984 roku), *Wstęp do teorii struktur administracji* (PWN, Warszawa 1969), *Teoria struktury administracji państwowej* (PWE, Warszawa 1973), *Nauka o administrowaniu* (PWE, Warszawa 1983).

Stanisław Kowalewski zajmował się problematyką administracji państwowej z prakseologicznego punktu widzenia. To podejście implikuje troskę, by ogólne spostrzeżenia były

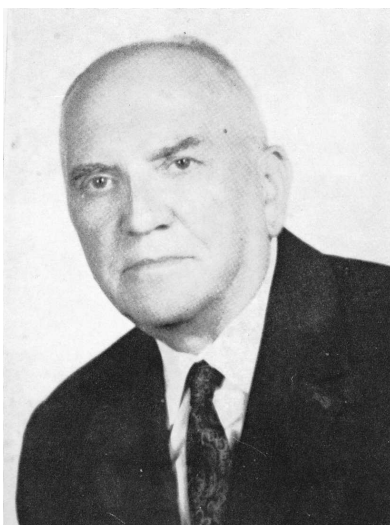
przydatne dla praktyków, by teoria i administracja były systemami dynamicznymi ściśle ze sobą sprzężonymi, podlegającymi ciągłej usprawniającej ewolucji. Zakres Jego działalności był wyspecjalizowany i świadomie ograniczany do administracji, ale zasięg oddziaływania – ogromny, co przy wielostronnych talentach i wielkiej pracowitości dało wspaniałe wyniki.

Zanim został znakomitym uczyonym, był żołnierzem, oficerem, kawalerzystą. Miał w krwi obowiązkowość. Pracował w Zakładzie Prakseologii PAN jako kierownik Pracowni

Organizacji Działalności Administracyjnej. Był konsultantem w Zakładzie Administracji Państwowej utworzonym przy Ministerstwie Finansów. Piastował przez pewien czas stanowisko wiceprezesa Zarządu Głównego TNOiK. Prowadził – jako przewodniczący – Komisję Administracji TNOiK. Był członkiem redakcji czasopisma „Organizacja – Metody – Technika”, członkiem Rady Programowej „Problemów Organizacji”. Brał czynny udział w pracach kolegium redakcyjnego „Prakseologii”. Wykładał na Uniwer-

sytecie Warszawskim i Uniwersytecie Łódzkim. Prowadził seminaria na Studium Doktoranckim Zakładu Prakseologii PAN, a także seminaria w Instytucie Kształcenia Nauczycieli. Był znakomitym wykładowcą akademickim i wspaniałym nauczycielem młodej kadry naukowej. Wśród Jego wychowanków jest wielu znanych doktorów i profesorów nauk o zarządzaniu i prakseologii.

Redakcja



Stanisław Kowalewski

KRYZYS STRUKTUR HIERARCHICZNYCH

Znamiona kryzysu struktur hierarchicznych (biurokracji)

W 1966 roku ukazała się książka W.G. Bennis'a *Changing Organization (Zmieniająca się organizacja)*¹, której wpływ stale wzrasta. Wybitny jej autor pisze, że jak niegdyś Luter przybił na drzwiach kościoła w Wittemberdze 90 tez wymierzonych przeciwko biurokracji Kościoła rzymskokatolickiego, tak dziś można by sformułować więcej i to znacznie mocniejszych tez przeciwko zasadom biurokracji rządzącym naszymi instytucjami. Dodajmy od siebie, że tym samym będą one pasowały do tradycyjnego stosunku przełożony – podwładny, ponieważ jedno pokrywa się z drugim. A oto niektóre z tych tez:

1. Biurokracja nie pozwala na pełny rozwój osobowości człowieka. Prawdziwość tego stwierdzenia jest oczywista: człowiek pracujący w ramach obowiązującej go sztywnej procedury i według drobiazgowych rozkazów – niezależnie od posiadanych inklinacji i uzdolnień – prędzej czy później odzwyczai się od samodzielnego myślenia, stanie się swego rodzaju automatem i nie osiągnie granic swoich rozwojowych możliwości.

2. Biurokracja kształtuje konformizm i stadne myślenie wedle znanej maksymy „władza wie najlepiej”². A skoro tak jest, skoro zawsze decyduje stanowisko wyższej instancji, to cóż może być racjonalniejszego niż wypowiedanie się zgodne z jej stanowiskiem zamiast z góry skazanej na przegraną opozycji czy – jak się w podobnych okolicznościach zwykło mawiać – „rozrabiactwa”?

3. Biurokracja nie bierze pod uwagę nowych wyłaniających się problemów. Łączy się to niewątpliwie z faktem, że jednym z nader istotnych momentów skonceptualizowanej przez M. Webera biurokracji jest „ustalona procedura w sytuacjach pracy”. Otóż jasne jest, że każda procedura uwzględnia jedynie to, co przewidzieli jej autorzy, nie zawiera natomiast żadnych wskazań dotyczących sytuacji niewziętych pod uwagę przez jej autorów. W czasach niezbyt jeszcze odległych, a z punktu widzenia aktywności zawodowej jednostki

¹ W.G. Bennis, *Changing organization*, New York 1966.

² „Naczalstwo luczsze znajet” – maksyma kursująca w carskiej administracji.

praktycznie ustabilizowanych, ludzie układający procedury mogli na podstawie doświadczeń przewidzieć niemal wszystkie sytuacje występujące podczas wykonywania czynności zawodowych. Było to tym prostsze i tym łatwiejsze, iż w weberowskiej biurokracji obowiązywały uproszczenia tego typu, jak np. zasada traktowania interesantów jako „bezosobowych przypadków”³. „Dzisiaj zaś – pisze A. Toffler – ciągle stajemy przed zupełnie nowymi sytuacjami, do których nie możemy zastosować naszego nabytego dawniej doświadczenia”⁴.

4. W strukturach biurokratycznych nie przewiduje się apelacji, mimo że nasza cywilizacja stworzyła to prawo. Szczycimy się nim jako jedną ze zdobyczy w dziedzinie praw obywatelskich i demokratyzacji stosunków społecznych. Mamy więc apelację nie tylko od wyroków sądowych, ale również od orzeczeń administracji. Nie dopuszcza się natomiast odwołań od decyzji przełożonego w systemie biurokratycznym. Prawda, że przy dobrych koleżeńskich stosunkach można swemu przełożonemu zwrócić uwagę, aby nie popełnił poważniejszego błędu. Ale jeśli odrzuci on sugestię podwładnego, temu ostatniemu nie pozostaje nic innego niż wykonanie otrzymanego polecenia albo zejście z drogi lojalności...

5. Jednym z najważniejszych przejawów kryzysu struktur hierarchicznych (biurokracji) jest pogłębiająca się różnica między tym, co przełożony ma prawo robić, a tym, co robić potrafi. Prawa jego pozostają nieuszczerplone, możliwości działania natomiast maleją. „Rozszerza się szczelina – mówi Thompson – między prawem do decydowania, co jest istotą władzy, a faktyczną możliwością decydowania, co stanowi kwestię umiejętności”⁵.

6. Stosunki hierarchiczne podkreślają prawo weta, pomniejszają zaś ogromnie prawo aprobaty. Ponieważ w zasadzie ciągle jeszcze nie ma powszechnie uznawanego prawa apelacji, veto kończy każdą sprawę. Aprobata natomiast często nie oznacza zakończenia, gdyż sprawa zaaprobowana na jednym szczeblu wędruje na szczebel następny (dopóki nie osiągnie takiego, jaki jest upoważniony do wydania decyzji ostatecznej), a na każdym kolejnym szczeblu może się spotkać ze sprzeciwem przecinającym jej dalszą drogę.

7. Następną kwestia to kontrola. Wprawdzie nie jest ona żadną specyficzną funkcją kierowniczą, jak to sobie wyobrażał Fayol, ale przecież nikt nie kwestionuje tego, że cała hierarchia zwierzchnicza musi problem kontroli brać w rachubę – czy to posługując się działającymi z jej ramienia specjalistami, czy włączając się do niej osobiście w pewnych przypadkach...

³ S. Kwiatkowski, *O strukturach organizacyjnych inaczej*, „Prakseologia” 1976, nr 1.

⁴ A. Toffler, *Szok przyszłości*, Warszawa 1974, s. 52.

⁵ Zob. V.A. Thompson, *Modern Organization*, New York 1961, s. 86.

Trudności występujące w kontroli w sposób bodaj najbardziej ogólny i syntetyczny można przedstawić następująco: aktywność pracownika dotychczas nakierowana była na wysiłki fizyczne, ruchy ciała i czynności w zasadzie mechaniczne. Teraz przemieszcza się on w coraz większym stopniu na wysiłki umysłowe i obciążenie systemu nerwowego (np. obserwacja różnorodnych sygnałów świetlnych i akustycznych). Napięcie mięśni i wysiłek fizyczny jest łatwo widoczny dla zewnętrznego obserwatora. Natomiast to, co się dzieje w mózgu – napięcie uwagi, wysiłek myślowy – jest na zewnątrz nieporównanie mniej widoczne i trudniejsze do skontrolowania. Nabrzmiwa gwałtownie kryzys struktur hierarchicznych w zakresie zdolności wykonywania funkcji nadzoru oraz kontroli w ramach tych struktur za pomocą właściwych im metod.

8. Narastająca złożoność współczesnych dużych instytucji i ogólne komplikowanie się w nich stosunków wewnętrznych powoduje ogromny wzrost niezbędnych informacji, jakie muszą krążyć w tych organizacjach. W strukturze hierarchicznej (biurokratycznej) z natury rzeczy kanały informacyjne łączą tylko stanowiska przełożonych ze stanowiskami podwładnych. Zgodnie z podstawowymi założeniami tych struktur wszystko, co powinno obowiązywać podwładnego, musi pochodzić od jego bezpośredniego zwierzchnika, któremu w sprawach służbowych jest on całkowicie podporządkowany. I odwrotnie – wszystko to, co podwładny ma do powiedzenia, powinno się znaleźć w meldunkach składanych przez niego drogą służbową, a więc bezpośrednio przełożonemu. Odstępstwa od powyższych zasad – to naruszanie schematu struktur hierarchicznych. Otóż dziś pojawiają się dwie następujące okoliczności:

– kanały informacyjne przebiegające w liniach pionowych stają się beznadziejnie przeładowane, a tym samym nie mogą pełnić swojej funkcji – ciągle przecież słyszymy o rozmaitych meldunkach, raportach, tasiemcowych sprawozdaniach, których nikt nie czyta z braku czasu,

– kanały informacyjne technicznie przestały odpowiadać swoim zadaniom; jest to konsekwencja szybko i stale wzrastającej liczby specjalistów, bowiem specjalista może być zrozumiany, a następnie (w miarę potrzeby) poinstruowany w zasadzie tylko przez kogoś o tej samej albo bardzo zbliżonej specjalizacji, a tą osobą coraz rzadziej bywa przełożony liniowy.

Informacje przepływające przez szczeble hierarchiczne często ulegają zniekształceniom, wskutek czego przestają być technicznie przydatne. Z tych względów coraz większa ich liczba przebiega po liniach poziomych łączących ząbające się procesami technologicznymi stanowiska pracy. Ale to właśnie podważa zasady struktury hierarchicznej⁶.

⁶ Zob. V.A. Thompson, *Modern...*, *op.cit.*, s. 86.

9. Innym zagadnieniem jest ustalenie właściwego podziału pracy w dzisiejszej, prawie zawsze bardzo skomplikowanej instytucji. Ten podział często po prostu nie mieści się w systemie struktury hierarchicznej, który zakłada, że każdy podwładny, wykonując konkretne zadanie, podlega określonemu przełożonemu liniowemu. Jakże to pogodzić z faktem, że zadanie to może być i często bywa splecione nierozzerwalną więzią z innymi zadaniami i przez to jest przedmiotem zainteresowania, a nawet ingerencji wielu osób, między którymi służbowy przełożony (przełożony w schemacie struktury hierarchicznej) odgrywa czasem rolę raczej poślednią?

10. Interesującą myśl wyraża C.P. Alderfer⁷. Utrzymuje on mianowicie, że tradycyjny podział pracy w strukturach hierarchicznych, zarówno między stanowiskami pracy, jak i jednostkami organizacyjnymi, zawiera immanentnie tkwiące w nim źródła narastającego konfliktu. Wynika to z faktu, że ludzie wtłoczeni w tego rodzaju siatki organizacyjne siłą rzeczy koncentrują się wyłącznie na powierzonych sobie wycinkach ze szkodą dla każdego z pozostałych odcinków całości instytucji. Pokrewne sprawy poruszałem wyżej, omawiając gry zerowe, adekwatność contra efektywność i heterogonię celów. Alderfer ujmuje jednak tę problematykę syntetycznie i głębiej⁸.

Krytycy już od dawna podnosili kwestię niezdolności struktur hierarchicznych do rozwiązywania konfliktów, jakie w normalnym toku pracy powstają między równorzędnymi jednostkami. Konflikt może się sprowadzać do walki o kredyty, etaty, powierzchnię lokalową, słowem – o każde limitowane dobro, ponadto o różne sfery wpływów, wreszcie o wagę stosunkową reprezentowanej problematyki. Jak tego rodzaju spory bywają rozstrzygane? Po prostu wygrywa silniejszy, czyli ten, kto ma lepsze powiązania osobiste z czynnikami decydującymi, łatwiejszy do nich dostęp, kto – mówiąc ogólnie – jest lepszym taktikiem. Nie trzeba chyba dowodzić, że merytoryczne interesy instytucji nie pokrywają się z rozmieszczeniem zdolności taktycznych w jej personelu.

11. We współczesnych społeczeństwach panuje silnie zakorzeniony pogląd, że powodzenie życiowe, sukcesy, karierę mierzy się wspinaniem po szczeblach struktury hierarchicznej. Dlatego system struktur hierarchicznych pozbawia nas stale świetnych specjalistów, ludzi najbardziej dynamicznych, o najbogatszej inicjatywie. Zdolny, wyróżniający się architekt zostaje dyrektorem biura projektowego, grzęźnie w pracach administracyjnych (na których się w zasadzie nie zna i których nie cierpi), a przestaje się zajmować

⁷ Clayton Paul Alderfer (ur. 1 września 1940 r.) amerykański psycholog, rozwijał teorię potrzeb A. Masłowa. Znany jest jako twórca teorii ERG. W nieprecyzyjnym skrócie chodzi o grupy potrzeb określanych jako: istnienie (egzystencja), pokrewieństwo (*relatedness*) i wzrost (*growth needs*).

⁸ Zob. C.P. Alderfer, *Group and Intergroup Relations*. w: *Improving Life at Work*, Santa Monica, California 1977, s. 246.

projektowaniem. Z doskonałego fachowca w dziedzinie budownictwa przestaje się w miernego albo wręcz marnego urzędnika. Ale (...) jednocześnie „robi karierę”. Wybitny lekarz zostaje dyrektorem szpitala czy – co gorsza – kierownikiem wydziału w Ministerstwie Zdrowia i przestaje leczyć ludzi. Znakomitego naukowca spotyka zaszczyt i wyróżnienie: zostaje powołany na rektora wyższej uczelni. Bardzo wysoką cenę płaci za to nie tylko on sam, lecz całe społeczeństwo, rektor bowiem zazwyczaj przestaje być naukowcem, a straconych lat pracy naukowo-badawczej już nie nadrobi.

Podobne refleksje można snuć w odniesieniu do wszystkich zawodów i specjalizacji. Nimb otaczający kierownicze stanowiska jest bezustannie funkcjonującą pompą, wysysającą z życia zawodowego najlepszych ludzi i lokujących ich poza zasięgiem prac, w zakresie których wykazali swoją nieprzeciętną przydatność. Niestety, dotychczas jest to najpowszechniejszy sposób „robienia kariery” i podnoszenia własnej stopy życiowej.

Łączy się z tym zagadnienie następne. W systemie struktur hierarchicznych wszyscy przecież awansować nie mogą, gdyż im stanowiska są wyższe, tym jest ich mniej. W tej sytuacji wspinanie się po szczeblach kariery często bywa kwestią szczęścia, protekcji, sprytu albo braku skrupułów. Pozostaje znaczny odsetek ludzi sfrustrowanych, zniechęconych i czujących się pokrzywdzonymi, ponieważ zostali pominięci w awansach – z tej głównie przyczyny, że liczba możliwych awansów jest ograniczona.

Na paradoksalne, ale tylko pozornie, zjawisko zwraca uwagę McGregor⁹. Okazuje się – powiada – że między owymi „szczęśliwcami”, którym udało się zdobyć stanowiska kierownicze, także nie brak ludzi sfrustrowanych. Są nimi wszyscy ci, którzy z czasem boleśnie uświadomili sobie cenę zapłaconą za karierę: rozstanie z tym polem działalności zawodowej, do której byli uzdolnieni i gdzie osiągnęli sukcesy. A przecież właśnie wskutek uzyskiwania tych nieprzeciętnych rezultatów zostali oderwani od opanowanego zawodu i przeniesieni na stanowiska kierownicze, to znacząco do prac administracyjnych.

W systemie struktur hierarchicznych nie można w pełni wykorzystywać zasobów ludzkich także z powodu wzajemnego niedowierzania i strachu. Niektórzy przecież przełożeni ograniczają pole działalności podwładnych i nie usamodzielniają ich, mimo że w danych okolicznościach mogliby to uczynić, lecz boją się, że ci podwładni okażą się inteligentniejsi od nich samych. Tego rodzaju obawy, o których już raz wspomniałem, mogą istnieć jedynie w warunkach permanentnej walki o zdobywanie i utrzymywanie

⁹ Douglas McGregor (1906–1964) – amerykański psycholog specjalizujący się w psychologii społecznej. Jeden z głównych przedstawicieli szkoły behawioralnej. Wyróżnił on dwa style myślenia menedżerów, które nazwał odpowiednio teorią X i teorią Y.

wyższych stanowisk, a więc w warunkach organicznie związanych z systemem hierarchicznym.

12. W strukturach hierarchicznych tkwi nie tylko zarzewie konfliktów, lecz także presja w kierunku tworzenia niepotrzebnych, często fikcyjnych stanowisk kierowniczych. Presja ta wynika z coraz ostrzej przejawiającej się potrzeby dysponowania wieloma specjalistami. Aby ich pozyskać, trzeba im zapewnić odpowiednio atrakcyjne warunki (zwłaszcza wyższe pobory), a to wiąże się ze stanowiskami kierowniczymi. Tworzy się je więc albo przez podział istniejących jednostek organizacyjnych na jednostki nowe, aby powiększyć liczbę stanowisk wyżej płatnych, pozostając jednocześnie w zgodzie z obowiązującymi taryfikatorami, albo po prostu powołując stanowiska kierownicze zgoła fikcyjne¹⁰.

13. Nowoczesna technika stwarza szczególnie trudne warunki dla kierowników szczebli pośrednich. Szczeble wyższe żądają od nich wykonania określonych zadań. Wykonują je jednak na niższych szczeblach liczni specjaliści, których pracy kierownicy pośrednich szczebli wcale nie znają i nie mają na nią wpływu. Stawia się więc tych ludzi – jak to określił V.A. Thompson – między Scyllą a Charybdą: między wymagającymi zwierzchnikami od góry i niezależnymi specjalistami od dołu. Sytuacja niezbyt godna zazdrości. Może właśnie w pewnym związku z tym występuje niekiedy zjawisko nieprzyjmowania średnich stanowisk kierowniczych mimo związanych z nimi pewnych korzyści.

14. Zatrzymajmy się z kolei na utrudnieniach w dziedzinie upowszechniania wiedzy. Posłużę się tu następującym przykładem. Przypuśćmy, że pracownik zhierarchizowanej instytucji otrzymał pewne quantum wiedzy dotyczącej usprawnienia jej pracy. W jakich kierunkach wiedza ta może się rozprzestrzeniać? Komu można ją przekazywać? Istnieją tu następujące możliwości: w górę struktury, w dół i po liniach poziomych (kierunki ukośne nas nie interesują, ponieważ nie wnoszą nic nowego, stanowiąc jedynie kombinacje kierunków pionowych i poziomych). Przekazanie tej wiedzy w górę jest jednak ogromnie utrudnione, bowiem status przełożonego jest w instytucji działającej w systemie hierarchicznym wyraźnie wyższy od statusu podwładnego. Wszelkie więc uczenie się od podwładnego jest oczywistym odwróceniem porządku hierarchicznego, gdyż znamionuje sytuację, w której wbrew istniejącemu stanowi rzeczy (wywalczonemu często z niemałym trudem) linia zależności odwraca w pewnym stopniu swój normalny kierunek...

¹⁰ Zob. W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977. Temat ten poruszył m.in. B. Gliński w referacie wygłoszonym 15 grudnia 1977 r. na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Zagadnienie to jest więc u nas szczególnie aktualne...

Instytucje zhierarchizowane utrudniają podporządkowanie się prawu sytuacji z tych samych powodów, z których utrudniają przekazywanie wiedzy w górę. Dzieje się to w dwojaki sposób: albo podwładny, widząc nieodzowną konieczność takiego czy innego działania, nie przejawia żadnej inicjatywy, ponieważ uważa, że byłoby to wtrącaniem się w kompetencje góry, albo sformułowane prawo sytuacji nie zostaje wcielone w życie tylko dlatego, że narodziło się na zbyt niskim szczeblu i wskutek tego „nie mogło być dostrzeżone”.

15. Biurokracja wychowuje człowieka ośpiałego. Jedną ze skierowanych przeciwko hierarchii i biurokracji tez, jakie W.G. Bennis chciałby – wzorem Lutra – przybić na drzwiach większości współczesnych instytucji, jest twierdzenie, iż biurokracja wychowuje człowieka ośpiałego. Nie chodzi nawet o to, że hamuje ona rozwój jednostki, ale że tę jednostkę „uwstecznia”. Istnieje zjawisko noszące nazwę „wyuczony nieumiejętności”. Przeciętny człowiek przychodzi do zbiurokratyzowanej i zhierarchizowanej organizacji z pewnym zasobem wiedzy i nawykami dotyczącymi np. tego, że przy załatwianiu każdej sprawy należy w granicach możliwości własnego rozeznania – objąć te jej aspekty, które są dyktowane elementarnym poczuciem zdrowego rozsądku, nie zaś postępować wbrew niemu. Nikt zdrowy na umyśle na prośbę „pożycz mi stuzłotówkę” nie pożyczy banknotu wycofanego z obiegu, albo na prośbę „podaj mi szklankę” nie przyniesie naczynia z wytłuczonym dnem. A przecież z formalnego punktu widzenia byłoby to spełnieniem prośby, gdyż nie zostało zgłoszone zastrzeżenie „mam na myśli stuzłotówkę będącą w obiegu” ani „nie chodzi mi o szklankę potłuczoną”. Normalny człowiek włoży w spełnienie podobnych próśb odrobinę bodaj inteligencji (nie trzeba jej znów tak wiele) i dobrej woli, aby skutek spełnienia prośby nie wyglądał na naigrzanie się z proszącego. Dopowie sobie to, czego nie dopowiedziano, zinterpretuje to, co w sposób oczywisty jest obliczone na sensowną interpretację. Biurokratyczne systemy hierarchiczne oduczają takiego podejścia do załatwiania spraw, przyuczają natomiast do liczenia się wyłącznie z tym, co zostało sformalizowane, objęte narzuconymi instrukcjami i procedurą, choćby nawet w danym konkretnym przypadku było to w sposób jaskrawy rozbieżne ze zdrowym rozsądkiem i społecznym interesem.

Ważny przykład zaczerpnąłem z artykułu A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawisłaka: „Perfekcjonizm w stosowaniu przepisów i dosłowność ich interpretacji zagrożona dotkliwymi sankcjami prowadzą do szczególnie groźnej formy wyuczony nieudolności, jaką są działania jawnie absurdalne, sprzeczne z wszelkimi regułami sztuki obowiązującymi w danej dziedzinie. Rażącym tego przykładem może być wydarzenie, jakie zanotowano kilka lat temu w jednym z największych domów towarowych w naszym kraju.

Otóż w przedświątecznym okresie »gorączki zakupów« miała miejsce próba kradzieży polegająca na tym, że złodziej dał się zamknąć na noc w pomieszczeniach sklepu, gdzie przywłaszczył sobie towar wartości kilkunastu tysięcy złotych. Został jednak rano schwytyany przez personel sklepu, zanim jeszcze zdążył go opuścić i w ten sposób wszystkie skradzione przedmioty zostały odzyskane. Mimo to jednak zgodnie z przepisami regulującymi zasady odpowiedzialności materialnej w handlu – dokonano w całym domu towarowym remanentu, który spowodował kilkudniowe zawieszenie sprzedaży. Zrezygnowano więc z obrotów, których dzienna wysokość przekraczała trzy miliony złotych. Trudno sobie wyobrazić posunięcie bardziej sprzeczne z regułami sztuki sprzedawania. Mimo to jednak nawet minister handlu wewnętrznego nie był upoważniony do uchylecia przepisów, które nakazywały w takiej sytuacji remanent¹¹.

16. Biurokracja rodzi niepohamowany pęd ku górze i doprowadza do sfery niekompetencji. Istnieje pewne zjawisko jakoby często występujące w Stanach Zjednoczonych, a noszące nazwę prawa Petera. Człowiek dający sobie radę na zajmowanym stanowisku jest potencjalnym kandydatem do awansu. Przestaje być nim wówczas, gdy na nowo zdobytej pozycji zaczyna sobie radzić zaledwie miernie. Nie awansuje więc dalej, lecz „osiada”. W konsekwencji większość ustabilizowanych kierowników to właśnie ci „osiadli”. Jeżeli zatem przyjmiemy założenie, że przedsiębiorstwa amerykańskie są prowadzone stosunkowo dobrze, to dzieje się tak nie dzięki hierarchii kierowniczej, lecz dzięki „parahierarchii”. Przy każdym dygnitarzu pracuje długoletnia, a więc wciągnięta w pracę sekretarka, która podtrzymuje swego szefa na każdym kroku. Ten dość zaskakujący pogląd zasługuje na uwagę choćby z tej racji, że opublikowało go pismo tak poważne, jak „Harvard Business Review”. W jakim stopniu odpowiada on prawdzie, w takim mamy do czynienia z nowym kolejnym przejawem kryzysu struktur hierarchicznych: niepohamowany pęd ku górze, który doprowadza do sfery niekompetencji¹².

17. Znamion kryzysu struktur hierarchicznych jest bardzo wiele. Wyczerpujące ich wyliczenie i opisanie wymagałoby oddzielnej książki w rodzaju tych, które dla stosunków amerykańskich napisali V.A. Thompson czy V.G. Bennis. Rekapitulując skrótowo rozważania na powyższy temat, trzeba stwierdzić, że włączanie przemocą współczesnej techniki okresu podróży kosmicznych, przeszczepów serca, opanowania energii jądrowej itp. w system struktur hierarchicznych, jaki święcił triumfy w epoce Dżyngis-chana

¹¹ A.K. Koźmiński, A.M. Zawiaślak, *Wyczerzona nieumiejętność*, „Miesięcznik Literacki” 1971, nr 11.

¹² Zob. L. Tracy, *Postscript to the Peter Principle*, „Harvard Business Review” July–August 1972, s. 65–71.

i przetrwał w mało zmienionej postaci niemal do naszych czasów, wywołuje co najmniej następujące niepożądane skutki:

- zahamowanie normalnego rozwoju osobowości,
- konformizm i stadne myślenie,
- bezradność wobec nowych sytuacji,
- brak prawa apelacji od nieprawidłowych decyzji,
- narastające szczeliny między prawem decydowania i umiejętnością decydowania,
- usztywnienie schematów organizacyjnych, podczas gdy coraz bardziej nieodzowna staje się ich elastyczność,
- załamywanie się kontroli i nadzoru,
- niewydolność tradycyjnych kanałów przepływu informacji,
- utrudnienia w podziale zadań i odpowiedzialności,
- bezustanne konflikty wewnątrz instytucji,
- odciąganie specjalistów od właściwej dla nich roboty,
- nadmierne rozdrobnienie struktur,
- frustrację ludzi zdolnych, a niemogących awansować,
- trudną sytuację kierowników szczebli pośrednich,
- trudności w rozprzestrzenianiu się wiedzy,
- wyuczoną nieumiejętność,
- przesuwanie się kierowników do sfery niekompetencji.

Oczywiście nie wszystkie te momenty działają u nas już dziś, a przede wszystkim nie występują wszędzie i nie zawsze w groźnym nasileniu. Narastają jednak – i to jest ważne.

Wnioski i propozycje

Okresy kultur i technik w pewnym stopniu zachodzą na siebie i koegzystują. Mimo że każdy okres ma właściwe sobie akcenty, zawiera także jako elementy uboczne te, które dominowały w okresach poprzednich, oraz te, które będą przeważały w przyszłości. Podczas gdy kolej staje się powoli przeżytkiem, a coraz większą rolę odgrywają samoloty odrzutowe, można jeszcze w tak uprzemysłowionej części kraju jak Górny Śląsk zobaczyć na ulicy żonę górnika transportującą z działki do domu kilkanaście kilogramów owoców i warzyw na wózku zaprzęgniętym w psa. I chyba w jej sytuacji jest to rodzaj transportu najbardziej odpowiedni, ekonomiczny, łatwo dostępny i w pełni zaspokajający potrzebę.

Życie społeczne i gospodarcze nie toczy się w samych technicznie unowocześnionych gigantach. Na pewno dziś jeszcze w wielu małych

i nieskomplikowanych instytucjach system struktur hierarchicznych może być przez dłuższy czas uważany za czyniący zadość potrzebom, choć w coraz mniejszym stopniu.

Natomiast instytucje duże i skomplikowane, w których silnie nabrzmiewają elementy kryzysu struktur hierarchicznych, pod naciskiem samego życia – chociaż chropowato i opieszale – ulegają pewnym adaptacjom do nowych stosunków, amortyzując niejako ewentualne wstrząsy mogące zajść w momencie, kiedy sytuacja kryzysowa przekroczy pewną granicę.

Jaka w tym jest rola teorii? Przede wszystkim polega ona na jasnym – do granic możliwości – sprecyzowaniu kierunku nieodwracalnej ewolucji i jej etapów, a następnie na zaproponowaniu na okresy przejściowe pewnych metod działania, które tę ewolucję uczynią najmniej bolesną i kosztowną dzięki zastąpieniu metody prób i błędów świadomie zaplanowanymi przedsięwzięciami.

Wydaje się, że punktem docelowym (oczywiście – tylko względnie docelowym) drogi, po której pcha nasze instytucje kryzys struktur hierarchicznych, jest po prostu zarzucenie ich.

A co je zastąpi? Teoretycy organizacji rozmaicie to sobie wyobrażają. Niestety, ta interesująca problematyka przekracza ramy niniejszej książki [*Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji* – dop. red.]. Wydaje się jednak, że same przejawy omawianego kryzysu, zmuszające do zastosowania środków zaradczych, wytyczają w ten sposób kierunek przyszłych kompleksowych rozwiązań organizacyjnych. W związku z tym poprzestaną na omówieniu następnych propozycji mających na celu neutralizowanie potęgających się skutków tych przejawów. Nieneutralizowane w porę bowiem mogą doprowadzić do uwstecznienia naszego społeczeństwa, stając w poprzek konsekwencjom rewolucji naukowo-technicznej. Istotę kryzysu struktur hierarchicznych ogniskuje stosunek przełożony – podwładny, dlatego też przedstawione niżej propozycje będą ograniczone do tej właśnie sfery.

Niezbędne jest więc przede wszystkim uznanie konieczności zrewidowania ideologii kierownictwa pochodzącej z okresu przeddemokratycznego... Jeżeli np. pięciu ludzi wsiada do łodzi, czterech z nich ujmuje wiosła, a piąty chwyta za ster, to przecież nikt nie uważa, że praca sternika jest czymś lepszym (cieszącym się opieką boską) lub gorszym od pracy wiosłarzy. Jest po prostu inna. O podziale pracy, a zatem o organizacji wszelkich stanowisk powinien decydować reżim technologiczny. Konsekwentnie ze stanowisk kierowniczych należałoby usunąć wszelki balast obliczony jedynie na podtrzymywanie ich prestiżu (np. podpisywanie dokumentów, których przeczytanie jest oczywistym niepodobieństwem z powodu nadmiernej ich liczby), a pozostawić jedynie pełnienie pewnych funkcji czy to obsługowych

w stosunku do personelu (nazywanego tradycyjnie personelem podległym) czy uzupełniających proces technologiczny. Takie właśnie uzupełniające czynności w stosunku do baterii spełnia jej dowódca, który siedzi na punkcie obserwacyjnym i podaje telefonicznie wskazówki niezbędne do celowania, a w stosunku do robotników kopiących rów melioracyjny – technik, który wytycza kierunek, spadek rowu itd. Tak rozumiana działalność kierownicza powinna być obiektem takiej samej krytyki i zainteresowania jak wszelka inna.

Oddajmy głos D.S. Shervinowi: „Każda większa robota wymaga pełnego wkładu, aby można było osiągnąć jej cele. Kierownictwo jest jednym z niezbędnych wkładów. Może on być skromniejszy lub większy niż inne, ale nie jest wystarczający. Nie jest czymś »wyższym« ani lepszym, jest po prostu równy innym. Dokonywanie kierowniczego wkładu jest zwykłym obowiązkiem wyznaczonego kierownika. Nie jest to żaden obowiązek szlachetniejszy od innych, tylko funkcja kooperująca z innymi w celu realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa”¹³. (...) Ważny jest rozwój kwalifikacji zawodowych, talentu”. Sądzę, iż swoiste „odmitologizowanie” już teraz instytucji kierownictwa i sprowadzenie jej do tego, czym w zasadzie jest i powinna być we współczesnym demokratycznym społeczeństwie, może stać się istotnym pomostem w przejściu do pełnej nowoczesnej organizacji. Uważam też, że niezbędne jest zredefiniowanie pojęcia więzi służbowej.

Kolejną propozycją jest powszechne wprowadzenie w życie prawa apelacji od służbowych poleceń. W uzupełnieniu rozważań na temat przejawów kryzysu struktur hierarchicznych powołałam się na badania przeprowadzone przez A. Podgóreckiego. Wynika z nich, że tylko 37,7% zainteresowanych uważa, iż podwładny powinien wykonać polecenie służbowe nawet wówczas, gdy jego zdaniem jest ono niesłuszne. Natomiast 46,5% wyraża pogląd, że kiedy zwierzchnik nie ma racji i nie daje się przekonać, to nie należy go słuchać, tylko różnymi sposobami walczyć o swoje racje¹⁴.

Poczucie zdrowego rozsądku i świadomość obywatelska nie pozwalają patrzeć biernie na jakiegokolwiek marnotrawstwo. Poziom kultury społeczeństwa jest już na tyle wysoki, że w przypadkach merytorycznej rozbieżności poglądów między przełożonym a podwładnym (np. czy zakup danego sprzętu okaże się dla instytucji korzystny, czy nie) trzeba podwładnemu przyznać formalne prawo zaapelowania do wyższej instancji, oczywiście uwzględniając zasadę, iż odwołanie nie wstrzymuje wykonania polecenia, gdyby zwłoka miała przynieść jakąś szkodę. Czyż nie jest to słuszniejsze, bardziej

¹³ T. Borkowska-Kalwas, M. Kornacki, *Model dyrektora dużej organizacji gospodarczej roku 1990 w opinii ekspertów*, Warszawa 1975, s. 5–6.

¹⁴ A. Podgórecki, *Prestiż prawa*, KiW, Warszawa 1968, s. 109–119.

nowoczesne i moralniejsze postawienie sprawy niż skazywanie ludzi na „walczenie różnymi sposobami o swoje racje” przy jednoczesnym sabotowaniu poleceń? Prawo apelacji wzmocni element rozważa w obu członach stosunku przełożony – podwładny.

Powstaje tu kwestia, jak prawo apelacji łącznie z redefinicją więzi służbowej odbije się na kierownikach? Na pewno wiele zyskają przełożeni zdolni, ponieważ uwidocznili się, zaostrzy, a przede wszystkim wyjdzie na jaw często kamuflowana różnica między nimi a kierownikami nieudolnymi. Jeżeli ci ostatni nie będą w stanie utrzymać się na „odmitologizowanych” stanowiskach kierowniczych – tym lepiej, bowiem otworzą się szanse dla ludzi zdolnych, a społeczeństwo z pewnością na tym zyska.

Następna propozycja przewiduje konieczność pełnego wprowadzenia w instytucji awansu poziomego. W organizacjach nieobciążonych „wiekowymi” tradycjami, np. w nowoczesnym zinstytucjonalizowanym sporcie, sprawa ta jest postawiona jak najbardziej prawidłowo. Nikomu przecież nie przyjdzie do głowy wybitnego bramkarza drużyny piłkarskiej uhonorować awansem na prezesa klubu sportowego. On awansuje w sensie prestiżu, uznania, popularności, wyjazdów za granicę oraz otrzymywania świadczeń materialnych, nie przestając pełnić funkcji, w której się wyróżnił i został znakomitym specjalistą. On ją tylko pełni coraz lepiej, w coraz bardziej odpowiedzialnych rozgrywkach i to właśnie jest oceniane. Tak wygląda istota awansu poziomego.

Trzeba jednak zadbać o to, aby awans taki nie ustępował znaczeniem awansowi pionowemu, co powinno znaleźć pełny wyraz zarówno w sytuacji materialnej zainteresowanych, jak i w tytule zajmowanego stanowiska i we wszystkich zewnętrznych oznakach związanych z awansem jako takim. Na przykład w instytucjach, w których nosi się przepisowe umundurowanie – jak wojsko, milicja [w okresie, gdy słowa te były pisane, policja nosiła nazwę „milicji” – przyp. red.], służba leśna, marynarka, straż pożarna, kolej itd. – awans poziomy powinien być oznaczony specjalnymi dystynkcjami na mundurze rzucającymi się w oczy mniej niż dystynkcje odpowiadające awansowi tradycyjnemu. Zlikwidujemy w ten sposób niewysychające źródło frustracji będące produktem systemu struktur hierarchicznych (brak miejsca na szczeblach wyższych dla wszystkich zasługujących na awans). Po zagwarantowaniu odpowiedniej rangi awansowi poziomemu problem ten zniknie. Każdy, kto rzeczywiście zasłuży na awans – otrzyma go, miejsca starczy dla wszystkich. Perspektywa społeczeństwa złożonego z samych dyrektorów lub wojska złożonego z samych generałów jest śmieszna i absurdalna. Natomiast np. piechota okresu pierwszej czy nawet drugiej wojny światowej złożona z samych wyborowych strzelców (snajperów) byłaby znakomitą jednostką,

a przeniesienie do niej mogłoby być odczuwane jako awans w pełnym tego słowa znaczeniu.

Podobne myśli pojawiły się już przed kilku laty na łamach „Harvard Business Review”, gdzie czytamy: „Powstała idea, aby różnice płac i statusu były oparte na kwalifikacjach w stosunku do zajmowanej pozycji, a nie do pozycji jako takiej. Tego typu kryterium będzie skłaniać ludzi do poszukiwania takich stanowisk, na jakie się bardziej nadają, nie zaś pozycji »najwyższych«”¹⁵.

B. Gliński w referacie wygłoszonym w Zakładzie Prakseologii PAN (22 czerwca 1972 r.) powiedział: „Ogromne znaczenie mają próby mierzenia wkładu pracy (...). Jest ono szczególnie ważne na dzisiejszym etapie rewolucji naukowo-technicznej, kiedy zachodzi konieczność oceny wkładu pracowników bez względu na hierarchię ich pozycji zawodowej. Wielu pracowników przemysłu polskiego głowi się nad tym, jak prawidłowo wynagrodzić wybitnego konstruktora, nie przesuwając go jednocześnie na pozycję administracyjną kierownika wydziału, sekcji itp. Metoda oceny wkładu pracy jest niewątpliwie jednym z kierunków rozwiązania tego problemu”. Gliński ma rację – doprowadźmy jednak myśl jego do końca i postawmy kropkę nad „i”. Technicznym rozwiązaniem tego problemu jest w pełni przemyślana i sprecyzowana instytucja awansu poziomego.

Za bardzo ważną propozycję, ułatwiającą realizację warunków stawianych przez rewolucję naukowo-techniczną, należy uważać podjęcie wszelkich przedsięwzięć, które zbliżałyby organizację instytucji do struktury płaskiej. Chodzi tu o struktury składające się z zespołów możliwie nielicznych, ale stosunkowo dużych, o zadaniach kompleksowych przy jednoczesnym minimalizowaniu liczby szczebli pionowych. Struktury te są przeciwieństwem tzw. struktur smukłych, składających się z bardzo małych komórek organizacyjnych (2–5 osób razem z kierownikiem), z wielką liczbą szczebli hierarchicznych i z obsadą kierowników niemal równą liczebnie obsadzie pracowników szeregowych. Pierwszy typ struktury stwarza pracownikom szanse inteligentnej, samodzielnej, a często i twórczej pracy, natomiast drugi zmierza do wychowywania rutynistów o zaawansowanej „wyczonej nieumiejętności”¹⁶.

Kanały informacyjne w strukturach hierarchicznych są – jak już wspominałem – przeładowane i często nieodpowiednie pod względem technicznym. Do czasu pełnego i umiejętnego wprowadzenia do praktyki tego wszystkiego, co niesie nowoczesna technika przetwarzania danych, a często niezależnie od tego lub równoległe z tym, należałoby rozważyć sugestię następującą: wszelkie kontakty o charakterze technicznym (z wyjątkiem więc tego, co się rozumie

¹⁵ L. Tracy, *Postscript to the Peter Principle*, *op.cit.*, s. 91.

¹⁶ Szerzej na ten temat zob. S. Kowalewski, *Nauka o administrowaniu*, Warszawa 1975.

przez politykę administracyjną w szerokim sensie) powinny być zrewidowane pod kątem możliwości i celowości przesunięcia ich z kanałów przebiegających pionowo w dół do kanałów przebiegających poziomo. Oznaczałoby to, że kontakty przełożony – podwładny (wyższa instancja – niższa instancja) w granicach możliwości i gwarancji usprawnienia pracy powinny być zastępowane kontaktami między specjalistami (jednostkami organizacyjnymi na tym samym poziomie).

Jako ostatnią i najdalej idącą propozycję omówię pobudzenie nasilającego się przerastania struktur hierarchicznych elementami struktur organicznych. Struktury płaskie nie stanowią końcowego celu przewidywanych przeobrażeń w obszarze struktur hierarchicznych. Są one – jak zresztą wszystko – kategorią historyczną, pomostem wiodącym do struktur organicznych.

Mój pogląd ten temat nie jest odosobniony. We wspomnianej wcześniej pracy *Model dyrektora dużej organizacji gospodarczej roku 1990 w opinii ekspertów* na pytanie dotyczące charakteru przyszłej organizacji większość ekspertów wyraziła opinię, że będzie to zapewne organizacja o strukturze organicznej¹⁷.

Rewolucja naukowo-techniczna prowadzi nas w kierunku, w którym coraz więcej prac – nie tylko fizycznych, ale również takich, które zwyczajowo traktujemy jako umysłowe, a dające się ująć w algorytmy – przejmą od nas maszyny. Ludzie uwolnieni od mechanicznej, powtarzalnej i jałowej intelektualnie części pracy umysłowej zajmą się głównie rozwiązywaniem problemów. Udział tego typu prac umysłowych, wymagających wysokiego poziomu wiedzy i kwalifikacji, stale wzrasta i będzie wzrastał coraz szybciej. W ramach struktur płaskich, tj. dużych jednostek organizacyjnych liczących 12–20 osób, coraz częściej tworzy się grupy problemowe, tzn. kilkuosobowe zespoły powoływane do rozwiązywania rozmaitych problemów. Grupa taka jest tworem przejściowym, z chwilą wykonania swego zadania ulega rozwiązaniu. Często do grup problemowych trzeba angażować specjalistów spoza danej komórki organizacyjnej. Na formalną siatkę organizacyjną nakłada się więc stopniowo nowa, elastyczna siatka struktury organicznej. Te zjawiska zachodzą już teraz, trzeba tylko umieć je dostrzegać.

Z biegiem czasu struktura organiczna wyzwoli się z tradycyjnej, jak motyl z poczwarki. Już dziś wiele placówek naukowo-badawczych posiada organizację mieszaną – tradycyjną, formalno-biurokratyczną i problemowo-organiczną. Istnieją też instytucje, w których zastosowano wyłącznie struktury organiczne. Równoległe z procesem dojrzewania tych struktur załamuje się zasada, według której każdy musi mieć jeden określony przydział organizacyjny i jednego

¹⁷ T. Borkowska-Kalwas, M. Kornacki, *Model...*, *op.cit.*, s. 6–7.

zwierzchnika. Coraz częściej występują przydziały pluralne. W granicach własnej wydolności specjalista należy do tylu grup problemowych, w ilu jest potrzebny. I chociaż w strukturach hierarchicznych podobna sytuacja byłaby kłopotliwa, to w strukturach organicznych będzie traktowana jako coś zupełnie naturalnego.

Warto tu przytoczyć pogląd K.H. Chunga, który wymienia następujące cechy charakterystyczne struktury organicznej:

- role organizacyjne i relacje między nimi ujęte znacznie luźniej niż w instytucjach tradycyjnych,
- przydziały personalne pluralne (można należeć jednocześnie do różnych grup),
- jednostki organizacyjne zorientowane na rezultaty, kierowane zespołowo, duża współzależność w grupach, wzajemne zaufanie, wzajemna pomoc, dzielenie na cały zespół odpowiedzialności i autorytetu,
- konflikty rozstrzygane w dyskusjach – nigdy przez decyzje odgórne.

Należy przy tym oczywiście pamiętać, że jest to pogląd jednego, choć niewątpliwie wybitnego autora i każdy z nas może sobie wyobrazić przyszłość inaczej.

A.K. Koźmiński podaje interesujący przykład niemal pełnego zastosowania w praktyce koncepcji struktury organicznej. Informując o amerykańskiej firmie doradztwa przemysłowego zatrudniającej około 1600 pracowników, A.D. Little pisze: „Wewnętrzna struktura organizacyjna zależy od zadań w zakresie doradztwa, jakich firma się podjęła, oraz od sposobów ich realizacji, które kształtują się w toku działania. Zadanie powierza się jednemu z pracowników, który staje się przez to »kierownikiem przypadku«”. Decydujące znaczenie mają tutaj osobiste możliwości i zainteresowania tego pracownika, każdy bowiem może ubiegać się o powierzenie mu konkretnego zadania lub odmówić wykonywania go. Na tej samej zasadzie kierownik przypadku dobiera sobie zespół współpracowników, którego skład może zresztą ulegać zmianom w trakcie wykonywania zadania, każdy bowiem specjalista może dążyć do włączenia go do danego zespołu albo uchylić się od tego. Z reguły każdy pracownik otrzymuje jednocześnie kilka zadań. W rezultacie wzajemne stosunki służbowe często zachodzą na siebie: kierownik jednego przypadku bywa równocześnie podwładnym swego podwładnego jako członek zespołu zajmującego się innym zagadnieniem”¹⁸.

Przykładów struktur organicznych w placówkach naukowych można by przytoczyć wiele. Koncepcja struktury organicznej, tj. struktury bez ustabilizowanych raz na zawsze przydziałów osobowych, jednostek organizacyjnych

¹⁸ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie systemowe*, Warszawa 1971, s. 169.

(referatów, oddziałów itp.), wreszcie bez kierowników o określonej raz na zawsze pozycji, może się wydać czymś nierealnym i prowadzącym do ogólnego chaosu. Tak przyjmuje się każdą innowację wprowadzaną nie w porę, przedwcześnie. Trzeba jednak pamiętać, że wszędzie tam, gdzie już maszyny przejęły pracę zalgorytmizowaną, a dla ludzi pozostało wyłącznie czy też głównie rozwiązywanie problemów – źródłem niebagatelnych trudności, a nawet chaosu są właśnie struktury sztywne i trwale zhierarchizowane.

Niezależnie od powyższych stwierdzeń, nie należy sądzić, że kierunek przyszłej ewolucji struktur jest nam znany bez reszty. Stanowisko takie byłoby nienaukowe. Jakkolwiek w świetle naszego dotychczasowego rozeznania struktury organiczne wydają się najprawdopodobniejsze – to przecież nie można wykluczyć, że powstaną koncepcje inne, które ewolucję struktur organizacyjnych ukierunkują odmiennie.

Bolesław Rafał Kuc

MITY O ZMIERZCHU HIERARCHII (WŁADZY)

Gdy mówimy o hierarchii, natychmiast w wyobraźni pojawia się obraz armii, często też współczesnym obywatelom, niemających na ogół żadnych osobistych doświadczeń kojarzonych z wojskiem i mundurem, hierarchia kojarzy się z biurokracją, a więc powszechnie i na ogół osobiście poznanym koszmarem szczebli, instancji, odwołań, apelacji, najczęściej kończących się niepowodzeniem w załatwianiu spraw. Przesłaniem tego artykułu jest teza o koniecznej, a nie bynajmniej destrukcyjnej – moim zdaniem – obecności hierarchii.

Tworzeniu hierarchii organizacyjnych sprzyjają bowiem różne cele. Hierarchie organizacyjne powstały głównie po to, aby członkowie organizacji zbudowanych w taki sposób mogli czuć się bezpiecznie. Hierarchiczne struktury organizacyjne pełniły funkcje dyscyplinujące, porządkujące, regulacyjne. Walory tych funkcji decydowały, że istniały one od dawna. Już wielkie państwa starożytności, takie jak Assyria, Egipt, Chiny, nie wspominając o Grecji i Rzymie, miały rozbudowane systemy biurokratyczne. Miały podobne, wypracowane w praktyce „drogi służbowe”. Niewiele wiemy o zarządzaniu w wielkim cesarstwie chińskim – Państwie Środka – ale wiemy, że były tam słynne szkoły dla biurokratów i fachowe egzaminy dla urzędników państwowych.

Filozof i prawnik Han Fej (III wiek p.n.e.) w swoich pismach rozprawiał o różnych formach delegacji władzy na niższe szczeble, a także o instytucji pełnomocnictw. Znał także tajniki motywacji urzędników do dobrej pracy „trochę” wcześniej (nieco ponad dwa tysiąclecia!) od Maksa Webera. Więzy hierarchiczne (służbowe, władzy) znane więc były od zarania dziejów różnicowania się form życia zorganizowanego¹.

¹ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 172.

Wszechobecność struktur zależności

Nas interesuje hierarchia w tworach (systemach) sztucznych, zwanych organizacjami, czyli na poziomie organizmów mikroekonomicznych (mikrospołecznych). Pomijamy, niestety, bardzo rozległą i fascynującą problematykę hierarchii w systemach politycznych, na poziomie makroekonomicznym (makrospołecznym). Zaczniemy od definicji pojęcia organizacji.

Najtrafniejszą definicję tego terminu podał autor *Traktatu o dobrej robocie* – Tadeusz Kotarbiński. „Przez organizację (...) rozumiemy (...) w ogóle (...) taką całość, której (...) składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”². Jan Zieleniewski zauważył, że aby ten warunek mógł być spełniony, całość musi być systemem (w znaczeniu, które nadajemy tu temu słowu, to jest całością złożoną z części i rozpatrywaną ze względu na zachodzące między nimi relacje wyrażające jakieś uporządkowanie). Zobaczymy, że spełnienie tego warunku wymaga, aby części były w określonym stopniu zróżnicowane funkcjonalnie. Okaze się, że im bardziej części przyczyniają się do powodzenia całości, tym bardziej zazwyczaj powodzenie całości jest warunkiem powodzenia części.

Weźmy system złożony ze Słońca i planet lub jądra atomowego i elektronów. Jeżeli „powodzenie” potraktujemy szeroko, obejmując nim także przetrwanie systemu jako takiego w „płynnej” równowadze dynamicznej, to system taki możemy rozpatrywać jako rzecz zorganizowaną. Stosunki między jej częściami polegają bowiem na takiej „grze” siły przyciągania i siły odśrodkowej (moglibyśmy je nazwać ogólnie siłami integrującymi i dezintegrującymi), że części przyczyniają się do przetrwania, a więc do „powodzenia” systemu. Procesy zachodzące w takim systemie (na przykład kolejne obiegi części po określonych orbitach wzajemnie od siebie zależnych) też musimy w tym znaczeniu uznać za zorganizowane. Części takiej „całości złożonej” są funkcjonalnie zróżnicowane: inna jest w utrzymaniu równowagi dynamicznej systemu na przykład funkcja Słońca, a inne są funkcje każdej z planet.

Można zauważyć zależność powodzenia części od powodzenia całości (na przykład trwanie Ziemi w określonych granicach zmieniających się temperatur jest zależne od jej odległości od Słońca, zdeterminowanej przez wszystkie siły oddziałujące na nią w Układzie Słonecznym). Można rozpatrywać wzajemne położenie części w każdej „bezwymiarowej chwili” (budując na przykład nieruchomy model Układu Słonecznego), ale można też rozpatrywać całość ze względu na siły powodujące w nim wzajemne przemieszczanie się części. Nauka nie zna organizatora takich rzeczy zorganizowanych, lecz bada mechanizm ich adaptacji do ewentualnych zmian w otoczeniu.

² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 274.

Jako drugi przykład Jan Zieleniewski rozważa organizm biologiczny, „rzecz – jego zdaniem – na pewno zorganizowaną”. Mniej więcej normalnie funkcjonujące jego części wyraźnie przyczyniają się do jego powodzenia, pojmowanego jako przetrwanie, rozwój i z reguły rozmnażanie się całości. W konsekwencji łatwo wykazać, że w organizmie zachodzą wszystkie inne relacje, które uznaliśmy za charakterystyczne dla rzeczy zorganizowanych: dające się zaobserwować stosunki między częściami pozwalające rozpatrywać go jako system; funkcjonalne zróżnicowanie części; zależność „powodzenia” części od powodzenia całości; możliwość skoncentrowania uwagi na strukturze przestrzennej (anatomia) bądź na czasowej strukturze funkcjonowania (fizjologia).

Jan Zieleniewski zwraca uwagę na to, że wyjąwszy ingerencję hodowcy, nauka i tu nie zna wprawdzie organizatora, pomyślanego jako ktoś zachowujący się świadomie, celowo i dowolnie, lecz postuluje mechanizm przystosowawczy, który by doskonalił organizację wewnętrzną organizmu pod wpływem zmian w otoczeniu.

Innym przykładem podanym przez Jana Zieleniewskiego jest maszyna. Też niewątpliwie rzecz zorganizowana, bo jej części współprzyczyniają się do jej powodzenia rozumianego w tym przypadku przede wszystkim jako przydatność do celu, dla którego ją zbudowano. Z łatwością odszukamy też w tym przypadku pozostałe cechy charakteryzujące rzeczy zorganizowane (funkcjonalne zróżnicowanie części itd.). Inaczej jednak niż w stosunku do organizmów – dobrze znamy organizatora (bywa on zwykle wieloosobowy: wynalazca, konstruktor, robotnicy). Natomiast mechanizm samoprystosowawczy maszyny, jeżeli w ogóle w niej występuje, jest ograniczony do tego, co organizator przewidywał i zaprogramował zarówno w zakresie bodźców, na które mechanizm ten reaguje, jak i co do sposobów reakcji. Dodajmy nawiasem, że właśnie w tej różnicy dotyczącej roli organizatora można, jak się zdaje, dostrzec istotną granicę między maszynami (choćby najdoskonalszymi, „uczącymi się” czy nawet postulowanymi dopiero „samoreprodukującymi się”) a najprostszymi nawet organizmami.

W trzech przynajmniej znaczeniach, jak pisał przed laty Tadeusz Kotarbiński, bywa używane pojęcie „organizacja”: jako nazwa obiektu mającego pewien ustrój, jako nazwa samego właśnie ustroju obiektu, samego układu relacji wiążących wzajem jego części oraz relacji wiążących te części z całością, albo wreszcie jako nazwa czynności nadawania obiektowi podobnie rozumianego ustroju, inaczej – nazwa czynności organizowana. Z wyróżnionych znaczeń nas interesuje organizacja jako ustrój obiektu.

Na dobrą sprawę każdy przedmiot złożony ma jakiś ustrój, jest więc organizacją w pierwszym znaczeniu i bardzo to wątpliwe, czy istnieją w ogóle

jakiegokolwiek obiektu proste. Czy istnieje bowiem obiekt, który nie ma struktury, nie ma wewnętrznego ustroju? A skoro nie istnieją, to każdy przedmiot, każdy obiekt ma organizację, czyli ustrój. Może to być ustrój bardziej lub mniej skomplikowany. Z innego punktu widzenia ustrój określonego obiektu może być lepszy od ustroju innego obiektu w sensie większej przydatności ze względu na pewną skalę wartości. Wymienione stopniowalne własności ustroju różnych obiektów nie towarzyszą sobie w natężeniach. Bywa tak, że ustrój obiektu bardzo skomplikowanego przez to samo jest gorszy od ustroju prostszego, a to ze względu na określony kierunek przydatności. I odwrotnie. Wystarczy przywołać fakt, że liczne stworzenia morskie, w zasadzie samodzielne, zmieniając tryb życia na pasożytniczy, na przykład przyczepiając się na stałe do ciała wieloryba, tracą niektóre właściwości struktury, przechodząc do struktury znacznie prostszej, odpowiedniejszej z punktu widzenia utrzymania się w dobrobycie w nowych warunkach bytowania. A czy nie podobnie bywa z ludźmi? Mnożą się grona trutniów i pasożytów żerujących na organizmach władzy, wykorzystujących struktury samorządowe do wygodnego i mało ryzykownego wzbogacania się kosztem społeczeństwa.

W przyjętej prakseologicznej terminologii określona całość ma organizację, to znaczy ustrój sprzyjający jej powodzeniu. Ma się wtedy na myśli zazwyczaj powodzenie rozumiane jako przetrwanie tej całości w trudnych okolicznościach lub jako zbliżenie się jej do własnego celu³. W organizacjach społecznych rolę ustroju odgrywa struktura. Strukturą, według Tadeusza Pszczołowskiego, nazywamy zbiór relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego, czyli systemu, bez względu na to, jakie są elementy i czym jest ów system⁴. Opierając się na powierzchniowej analogii, powiemy, że pod niektórymi względami struktura systemu słonecznego i struktura wewnątrzatomowa są zbliżone. Może się okazać, że na przykład struktura określonego kryształu odpowiada strukturze innego ciała, a jedną i drugą potrafimy przedstawić na rysunku, który ujmuje obie struktury jako podobne.

W teorii organizacji niejednokrotnie zamiast „organizacja” używa się terminu „struktura” nie tylko w odniesieniu do splotów działań, lecz również do rzeczy zorganizowanej. Dzieje się tak ze względu na to, że organizacje ludzkie posiadają podobne elementy (przede wszystkim ludzi), ale odmienne są relacje zachodzące pomiędzy nimi. W zasadzie więc tym, co przede wszystkim odróżnia jeden obiekt od drugiego, jedną skalę od drugiej skali, jedną organizację od drugiej – jest struktura. Dochodzimy w ten sposób do ważnego punktu naszych rozważań.

³ T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 60–61.

⁴ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 23.

Władza wymaga porządku

W artykule koncentruję się na takich organizacjach, które mają ustrój hierarchiczny. Taka struktura zapewnia porządek hierarchiczny. Przyznanie pierwszeństwa hierarchii jest dlatego usprawiedliwione, że właśnie drabina służbowa i jej szczeble budziły zainteresowanie teoretyków biurokracji. Każdy dobrze wykształcony teoretyk organizacji powinien wiedzieć, że hierarchia to władza święta (po grecku *hieros* – święty, *arche* – władza). W teorii organizacji hierarchia oznacza „świętą drabinę” władzy, którą tworzy określona liczba szczebli organizacyjnych.

Hierarchia organizacyjna to zatem taki układ elementów, których każda grupa przyporządkowana jest pewnej liczbie klas – tak zwanym szczeblem hierarchii. Każda klasa znajduje się w relacji nadrzędności lub podrzędności względem pozostałych klas. Tym samym istnieją klasy graniczne najwyższe i najniższe. Dla klasy granicznej najwyższej w obrębie systemu nie znajdziemy już klasy nadrzędnej, natomiast dla klasy granicznej najniższej nie znajdziemy szczebla niższego w obrębie tego systemu. Hierarchia wyraża się zazwyczaj liczbą szczebli organizacyjnych, które liczymy od góry lub od dołu. Ze względu na liczbę szczebli organizacje możemy podzielić na te o budowie płaskiej i wysmukłej. Gdy zwiększamy liczbę szczebli, dokonujemy uwysmuklenia organizacji, a gdy zmniejszamy ich ilość – spłaszczania. Według prawa angielskiego satyryka Parkinsona⁵ wyjaśnieniem smuklenia organizacji jest to, że każdy chce zostać kierownikiem i mieć pod sobą przynajmniej dwóch podwładnych (ba, któż by nie chciał). Ci podwładni następnie robią wszystko, aby nie być jedynie szeregowymi pracownikami, lecz stać się kierownikami, dostając kolejnych podwładnych.

Hierarchiczna struktura instytucji bywa bardziej widoczna z zewnątrz niż z wewnątrz. Członkowie organizacji przyzwyczajają się do obowiązującego porządku i nie traktują go jako formy zniewolenia. Pewnie nie inaczej jest w systemach kastowych, skoro w niektórych społeczeństwach trwają one tysiące lat, nie budząc sprzeciwu. Spojrzenie z zewnątrz na hierarchię bywa często wyostrzone przez inny niż w systemie hierarchicznym system wartości. Ale hierarchia, zdaniem autorów książki *Zarządzanie firmą*, występujących pod nazwą Strategor, jest pierwszym mechanizmem integracji.

Jeżeli zróżnicowanie i cechy otoczenia (jego potencjał, złożoność i niepewność) są stosunkowo słabe, to hierarchia w połączeniu z takimi rozwiązaniami formalnymi, jak procedury, systemy planistyczne oraz kontrola wystarcza do uzyskania stopnia integracji zapewniającego odpowiednią

⁵ N.C. Parkinson, *Jak zrobić karierę*, KiW, Warszawa 1967.

efektywność. Jeśli zróżnicowanie się zwiększa, to sam mechanizm hierarchii przestaje wystarczać. Trzeba się wtedy odwołać do dodatkowych sposobów czyniących koordynację bardziej elastyczną i łatwiej się przystosowującą dzięki zwielokrotnieniu sposobów współpracy między jednostkami⁶.

Aby lepiej zrozumieć istotę organizacji, pomyślmy teraz o organizacjach, wyobrażając sobie, że są organizmami. Myślmy o nich jako o żywych systemach egzystujących w szerszym otoczeniu, od którego są uzależnione pod względem zaspokajania różnych potrzeb. Gdy się przyglądamy światu organizacji, zaczynamy dostrzegać, że możliwe jest zidentyfikowanie różnych gatunków organizacji w różnego rodzaju otoczeniu. Stwierdzamy, że podobnie jak niedźwiedzie polarne żyją w regionach arktycznych, wielbłądy na pustyniach i aligatory na terenach bagnistych, tak różne gatunki organizacji są lepiej przystosowane do szczególnych warunków otoczenia niż inne. Stwierdzamy, że organizacje biurokratyczne mają tendencję do najefektywniejszego funkcjonowania w otoczeniu stabilnym lub w jakiś sposób chronionym oraz że bardzo odmienne gatunki organizacji znajdujemy w obszarach, gdzie panuje większa konkurencja i więcej niepokoju, takich jak otoczenie przedsiębiorstwa o najwyższej rozwiniętej technologii w przemyśle aeronautycznym i mikroelektronicznym⁷.

W zmieniającym się otoczeniu

Niedościgłym wzorem dla projektantów struktur organizacyjnych, jak pisze Andrzej M. Zawiślak, są i pozostaną organizmy żywe. Tu właśnie można znaleźć fantastyczne w swojej celowości, a tym samym nadzwyczaj efektywne rozwiązania zapewniające ciągłość procesów życiowych. Rozwiązania te są, jak wiadomo, wynikiem ewolucji, którą traktować można jako bardzo złożony i ciągły proces losowo prowadzonych eksperymentów. W wyniku tego procesu rozwiązania nieefektywne są odrzucane, a prawo do życia i dalszego rozwoju otrzymują struktury najwłaściwsze w panujących warunkach. W swoich rozważaniach na temat struktury A.M. Zawiślak posuwa się jeszcze dalej i stwierdza, że niezależnie od licznych jeszcze znaków zapytania jedna sprawa dotycząca mechanizmu ewolucji wydaje się nie budzić wątpliwości.

Otóż w opinii większości specjalistów szanse na przetrwanie i rozwój mają głównie organizmy o strukturze hierarchicznej. Mogą one bowiem z małej liczby podstawowych składników (modułów) tworzyć struktury o dowolnym

⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999, s. 298.

⁷ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 41.

stopniu złożoności. Umożliwia to im z kolei kształtowanie wyspecjalizowanych podsystemów oraz zmniejszenie kosztu przepływu informacji sterującej życiowymi procesami wewnątrz systemu.

Teoretyków organizacji zafascynowała koncepcja (i termin) „ekwifinalizm”⁸, przez którą rozumie się możliwość osiągnięcia tych samych celów za pomocą różnych sposobów (metod). Założenie takie występuje wyraźnie nie tylko w zarządzaniu systemowym, lecz także przyjmowane bywa *implicite* podczas poszukiwania lepszych sposobów pracy, lepszych technologii, sprawniejszej aparatury itp.

Zdaniem A.M. Zawiślaka struktury hierarchiczne zdolne są do wykształcenia zdefiniowanej cechy ekwifinalizmu, niesłuchanie korzystnej ze względu na zwiększenie szansy sukcesu w osiąganiu stanów ważnych dla dalszego istnienia systemu. Systemy o tej własności potrafią więc uwieńczyć sukcesem podjęte działanie i doprowadzić do pożądanego stanu końcowego na różne sposoby i niezależnie od sytuacji wyjściowej. Jeżeli przypomnimy, że zmienność środowiska jest zjawiskiem powszechnym dla wszystkich działających na kuli ziemskiej systemów zorganizowanych, to nie trzeba nikogo specjalnie przekonywać o znaczeniu posiadania przez konkretny system wspomnianej cechy.

Można w tym miejscu postawić pytanie: czy zalety hierarchicznej struktury systemu, tak jednoznacznie potwierdzone w procesie ewolucji organizmów ożywionych, sprawdzają się również w świecie organizacji społecznych? Stwierdzając, że organizacja hierarchiczna jest synonimem wszelkiej organizacji, w której człowiek uczestniczy, A.M. Zawiślak zapytuje ponownie: czy ten stan rzeczy można uznać za potwierdzenie prawa wyprowadzonego dla materii ożywionej, głoszącego przewagę struktur hierarchicznych, czy może raczej wynika to jedynie z takich ograniczeń człowieka, które są właściwe dla określonych warunków rozwoju technicznego? Jego zdaniem typowa dla organizacji gospodarczych wieloszczeblowa piramida hierarchiczna wynika z przyrodzonej człowiekowi niemożności efektywnego kierowania w innych warunkach.

Jeżeli jednak przyjmiemy, a nie będzie to założenie karkołomne, że główne przyczyny wspomnianej niemożności polegają na kłopotach jednostki kierującej zespołem wykorzystującym informację napływającą ze zbyt licznych źródeł, to bardzo wiele może ulec zmianie, gdy do organizacji wprowadzi się komputer! Wiadomo przecież, że wzmacnia on możliwości indywidualnego przyswojenia informacji niemal w takim stopniu, w jakim teleskop zwiększa zasięg naszego widzenia.

⁸ T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 64.

Wygląda więc na to, że podobnie jak w przyrodzie również w świecie zjawisk społecznych struktura hierarchiczna stanowi najwłaściwszą formę zorganizowania podmiotu próbującego przetrwać w zmieniającym się otoczeniu. Nie zapomnijmy jednak, że struktura ta jest jedynie warunkiem koniecznym sukcesu, ale niewystarczającym. W nielicznym zbiorze tak zwanych obiektywnych praw dotyczących zjawisk zachodzących we wszelkiego typu organizacjach społecznych jedno zasługuje na to miano, a znane jest pod nazwą petryfikacji lub inercji struktur formalnych. Można przedstawić wiele przykładów niedostosowania bądź nieprzydatności w zmienionym otoczeniu utrwalonych struktur organizacyjnych. Wyjaśnieniem tego jest obiektywna dysproporcja w tempie zmian, jakim podlega rzeczywistość materialno-techniczna i kulturowo-organizacyjna. Na szczególne wyróżnienie zasługuje fakt, że nowa technologia zostaje wprowadzona jako coś z zewnątrz.

Tak więc przedsiębiorstwo musi dopiero dostosować swoją strukturę do nowych środków technicznych, które trafiły do niego jako rezultat postępu technicznego, a nie organizacyjnego. Widzimy zatem, że nowe rozwiązania techniczne pojawiają się wcześniej od właściwej dla nich struktury organizacyjnej. Utrzymanie istniejącego stanu rzeczy, mimo że jest nieefektywny, można również wytłumaczyć, przywołując Niccolò Machiavellego, który twierdził, że „nie ma rzeczy trudniejszej co do wyniku ani bardziej niebezpiecznej w kierowaniu, jak tworzenie nowych urzędzeń. Albowiem reformator mieć będzie przeciwko sobie wszystkich tych, którym ze starymi urządzeniami było dobrze, a ostrożnymi przyjaciółmi jego będą ci, którym z nowymi urządzeniami mogłoby być dobrze”⁹.

Zjawisko petryfikacji struktur można wyjaśnić, posługując się pojęciem interesu. Nie powinno więc dziwić, że ci, którzy zajmują szczyble w hierarchii organizacyjnej, gdy już decydują się je opuścić, to tylko wówczas, gdy będzie to ruch do góry. Jednakże zmienność otoczenia wymusza na obecnych organizacjach większą elastyczność w dostosowywaniu swoich struktur do nowych warunków. Odpowiedzią na to jest coraz częściej lansowana idea organizacji wirtualnej, czyli takiej, która jest, ale zarazem jej nie ma. Jej głównym wyróżnikiem jest „niewidoczna” struktura organizacyjna.

System i kierunek zmian w sferze strukturalizowania organizacji jest w miarę przejrzysty. Chodzi w nim o uwolnienie się przedsiębiorstwa od wielu tradycyjnych funkcji, co ma umożliwić zarządzającym poświęcenie się tylko temu, co najważniejsze, to znaczy innowacjom, kalkulowaniu, strategii i obmyśleniu najlepszych, abstrakcyjnych sposobów porządkowania wszystkich

⁹ A.M. Zawisłak, *Pułapy i pułapki zarządzania*, Wydawnictwo „Glob”, Szczecin 1984, s. 27.

czynników produkcji. Główny nurt postępu w większości przypadków na tym właśnie polega.

„Refleksja nad procesem rozwoju jest jednak w ten sposób wypaczana przez niechęć do zmierzenia się z problemem zasadniczym, od rozwiązania którego zależeć będzie sukces nowych dążeń, to znaczy z problemem indywidualnej i zespołowej umiejętności wykonywania przez ludzi takich funkcji i ról oraz tworzenia takich stosunków społecznych, które umożliwiają zrjonalizowanie działań”¹⁰. Istotą sprawy nie jest więc samo wymyślenie systemu, ale jego ucieleśnienie w postaci (w formie) organizacji. Znoszenie szczebli pośrednich jest oczywiście znoszeniem stosunków władzy, co nie oznacza uwolnienia się od problemów władzy. Przeciwnie, jest pozbywaniem się ochrony, która czyni stosunki władzy bardziej znośnymi.

Teoretycy organizacji zwrócili uwagę na brak istotnych różnic między organizacją sformalizowaną a bardziej rozproszonymi formami zbiorowego działania. Jeśli owe różnice istnieją – dotyczą one raczej ilościowej, a nie jakościowej strony. To stwierdzenie jest dlatego ważne, że strukturalizacja w świecie organizacji sztucznych podlega daleko idącej standaryzacji. Zauważane odmienności w gruncie rzeczy wynikają z nadawania priorytetu wartościom znajdującym się po jednej lub drugiej stronie rozmytej granicy na skali określonego kryterium formalizacji. Za hierarchią, to znaczy podporządkowaniem, odgórną koordynacją oraz szczegółowymi normami i procedurami, kryją się w organizacjach równie ważne dla procesów strukturyzacji, choć niezalegalizowane zjawiska, takie jak konkurencja, negocjacje, domniemane kontrakty, rywalizacja i negatywne współdziałanie. Na obszarach działań bardziej rozproszonych priorytet jest nadawany negocjacjom i stosunkom umownym, ale i za nimi dla odmiany kryją się często niedostrzegane ograniczenia formalne, bez których relacje wymiany nie byłyby możliwe. Ograniczenia te stanowią zaplecze lub kontekst ogólny (można powiedzieć – ramy organizacyjne), w których skoordynowane działania ludzi mogą się rozwijać. Mamy więc kolejny przykład dylematów władzy organizacyjnej.

Na pytanie, czy nowe formy zarządzania rozwijające się w „układach poziomych” o przewadze cech wirtualnych eliminują hierarchię, skłonni jesteśmy odpowiedzieć, że nie. Powtórzymy jeszcze raz: hierarchiczność układu nie wynika ze struktury, lecz z konieczności zarządzania nim.

Jan Zieleniewski przez budowę hierarchiczną rozumiał w przyjętym tu kontekście taką strukturę układu, w której „każdy rozpatrywany jego przedział (z wyjątkiem *ex definitione* wszechogarniającego »świata« z jednej strony i najmniejszej w danym stanie nauki rozróżnialnej cząstki elementarnej

¹⁰ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa 1993, s. 41.

z drugiej) można traktować jako część przedziału szerszego złożonego z kolei z mniejszych części¹¹. Nie sygnalizował on istnienia zależności pionowych, które w sposób jednoznaczny kojarzą się z hierarchią, czyli drabiną. Podkreślał podział całości na części (elementy) i konieczność ich zróżnicowania. Ta właściwość jest wystarczającym argumentem na rzecz nieodłączności struktur w świecie organizacji. Jednakże hierarchiczność układu części jest pochodną konieczności zarządzania, czyli dążenia do zapewnienia rozwoju przez eliminowanie naturalnych tendencji dezintegracyjnych.

Na rzecz tak rozumianej trwałości hierarchii w świecie organizacji wypowiadało się wielu uczonych. Herbert Simon¹² traktował hierarchiczność jako istotną i stosunkowo bardzo powszechną cechę znanych układów społecznych, biologicznych, fizycznych i „symbolicznych” oraz zwracał uwagę na to, że w skrajnym przypadku nawet najprostsze układy można traktować jako układy zbudowane hierarchicznie, skoro układ z definicji jest złożony z części. W tych najprostszych przypadkach mamy do czynienia z bardzo płaskimi, dwuszczeblowymi, czyli jednostopniowymi hierarchiami, w których na dolnym szczeblu występują części traktowane jako już dalej nierozkładalne, a na górnym – całość rozpatrywana bez uwzględnienia tego, czy jest, czy też nie jest częścią innej, szerszej całości.

Jan Zieleniewski, który poświęcił wiele uwagi problematyce hierarchii, podsunął myśl, że – być może – jeśli w świecie w ogóle są jakiegokolwiek ważne całości, które są układami, lecz nie mają budowy hierarchicznej, to mogą one uchodzić naszej uwadze. Możemy ich nie rozumieć po prostu dlatego, że aby móc zauważyć, że coś stanowi układ (a tym samym więcej, że stanowi system), umysł nasz musi sobie to przedstawić jako złożone z niezbyt dużej liczby oddzielnych „cegiełek” i dopiero każdą tę cegiełkę rozkładać myślowo na składniki.

Przy wszystkich atakach kierowanych dzisiaj przeciw hierarchicznym systemom warto pamiętać o zasadniczym fakcie, że system ten był ogromnym krokiem naprzód w zarządzaniu konfliktem. Nie opracowano dotychczas skuteczniejszego mechanizmu panowania nad konfliktem, a jest to prawdopodobnie największy wkład hierarchii w dzieło tworzenia cywilizacji¹³. Przeciwnicy hierarchii przytaczają argument na wskroś nowoczesny, a mianowicie wirtualność.

¹¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, op.cit., s. 297.

¹² H. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s. 123.

¹³ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 450.

Wirtualność nie jest zaprzeczeniem

Brak miejsca nie pozwala na pełniejszą dyskusję na temat zmierzchu struktur hierarchicznych pod wpływem rozrastania się organizacji wirtualnych. Przyjmuję tezę, że wirtualne formy organizacji nie obalają tradycyjnie rozumianego przywództwa. Zmieniają natomiast jego paradygmat. W nowych wirtualnych organizacjach będą istniały również „hierarchie wirtualne”, zależne od zadań wykonywanych przez przywódców. To, że organizacje są (będą) bardziej miejscami, w których się myśli, a nie produkuje, jest tego dowodem.

Na opisanym wyżej modelu najprawdopodobniej oparli się twórcy organizacji wirtualnych. Są oni jednak w błędzie, twierdząc, że zniknie hierarchia. Podczas rozwiązywania zadań osoba najbardziej kompetentna będzie obejmować przywództwo, a tym samym powstanie hierarchia, która na okres wykonania zadania będzie również rozszerzona o jednostki z zewnątrz. Zatem pojawienie się przywódcy implikuje powstanie struktury hierarchicznej. A co z przywódcami wizjonerskimi? Przecież to oni przez motywowanie swoich podwładnych zachęcają ich do pokonania swoich barier i ograniczeń, wskazując im przyszłość. Przecież to oni, mający wizję, są twórcami postępu i dobrobytu.

„W przypadku ustalania wizji, wartości, misji i głównych celów ważne jest, aby piramida pozostawała w pozycji klasycznej. Możesz nie wspiąć się na górę w towarzystwie członków komitetu. Gdyby tak było, nigdy nie zszedłby na dół”¹⁴.

Hierarchia, którą znamy, zmieni się, przystosowując się do warunków otoczenia, ale nowa, wirtualna, zmieniająca liczbę swoich szczebli w zależności od trudności zadania i warunków zewnętrznych nie zniknie. Herbert Simon sformułował tezę, że hierarchia jest formą przystosowania, jaką skończenie rozumna struktura przybiera w obliczu złożoności. Zasadę tę ilustruje opowieścią o dwóch zegarmistrzach. Obydwaj wytwarzają dobre zegarki, ale jeden z nich ma o wiele większe sukcesy, ponieważ zamiast montować zegarki część po części, tak jakby układał mozaikę, konstruuje je, tworząc podzespoły, z których każdy składa się z około dziesięciu części, a potem łącząc te podzespoły z innymi, aby stworzyć substytuty wyższego rzędu. Te substytuty z kolei mogą być łączone dalej, aby w końcu powstał gotowy zegarek. Innymi słowy, sprawniejszy zegarmistrz odkrył zasadę hierarchii.

Organizując pracę w ten sposób, zegarmistrz może sprawować ściślejszą kontrolę nad procesem montażu oraz tolerować częste przerwy i zahamowania.

¹⁴ K. Blanchard, *Stawianie piramidy organizacyjnej do góry nogami*, w: *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1997, s. 102.

Może więc osiągać znacznie wyższą stopę wydajności niż jego konkurent, który – jeśli przerwie mu się pracę – musi zaczynać wszystko od początku. Za pomocą metod matematycznych można wykazać, że jeśli zegarek składa się z tysięcy części, a proces montażu jest przerywany raz na sto operacji montowania, to wytworzenie zegarka metodą „mozaikową” zajmie czas cztery tysiące razy dłuższy niż przy systemowym podejściu do montażu. Simon posłużył się tą przypowieścią, aby zilustrować, jak ważna jest hierarchia w złożonych systemach, i aby dowieść, że systemy będą się rozwijały szybciej, jeśli będą miały stabilne formy pośrednie.

Podobny pogląd wyraził cybernetyk W. Ross Ashby, twierdząc, że żaden złożony, przystosowujący się system nie osiągnie stabilnego stanu w rozsądnym czasie, jeżeli proces ten nie odbywa się przez kolejne tworzenie substytutów, z których każdy jest stosunkowo niezależny od innych. To samo jest prawdą w odniesieniu do systemów samoorganizujących się. Jeśli ich organizacja jest zupełnie przypadkowa (losowa), to zakończenie wykonywania złożonego zadania zajmie niemal nieskończoną ilość czasu. Jeśli jednak wykorzystują one swoją autonomię do uczenia się, w jaki sposób znaleźć odpowiednie wzorce połączeń, to mogą uzyskać znaczną zdolność znajdowania nowych i coraz bardziej skutecznych rozwiązań złożonych problemów. Takie systemy zazwyczaj znajdują i adaptują hierarchicznie uporządkowany wzorzec, w którym zespoły podsystemów są powiązane z systemami wyższego rzędu; wzorzec ten jednak raczej się wyłania, niż jest narzucony¹⁵.

Zbieżne zdanie na temat struktury w nowych organizacjach mają również Horst Steinmann i Georg Schreyögg, którzy zauważają: „Zarówno jak idee organizacyjnego uczenia się są ważne i owocne, tak i koncepcja organizacji uczącej się jako całkowicie pozbawionej struktury może być mało przekonująca”¹⁶. Aby to uwidocznić, przedstawimy funkcję struktur organizacyjnych, które są rezultatem organizowania. Organizowanie to ustanowienie porządku w wyniku ogólnych reguł zachowujących swą ważność we wszystkich sytuacjach. Celem nadrzędnym tych reguł jest skierowanie postępowania członków organizacji na przygotowane uprzednio tory. Tym samym oczekuje się od nich, że będą postępowali według tych reguł. Charakterystyczną cechą reguł organizacyjnych jest to, że gdy nie spełniają oczekiwań ogólne reguły, jakimi są struktury, nie można ich automatycznie zmienić i zostają one zachowane. Struktury organizacyjne są projektowane w taki sposób, aby były odporne na rozczarowania, lecz nawet wówczas pozostają.

¹⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 116–117.

¹⁶ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 321.

Mylą się również ci, którzy uważają, iż organizacja może, a nawet powinna programować swoje oczekiwania w sensie uczenia się. Taki system jednak musiałby zajmować się wszystkimi pochodzącymi z otoczenia impulsami, traktując każdy z nich jako powód dokonania zmian. Tym samym z logicznego punktu widzenia taki system dążyłby do niwelowania różnicy względem otoczenia i w coraz większym stopniu dostosowywałby się do niego. Horst Steinmann i Georg Schreyögg uzasadniają to w następujący sposób: „Bez struktur uczącemu się systemowi może się nie udać ustanowić swoich granic jako stosunkowo niezmiennych w czasie i stabilnych. Tym samym taki system, mimo swojego potencjału rozwojowego, stale naraża swoją tożsamość i trwałość – a właściwie wciąż się sam likwiduje”¹⁷.

Również autor bestsellera *Piąta dyscyplina*, P.M. Senge nie widzi zmierzchu hierarchii, pisząc: „Jest całkowicie jasne, że sztywne, autorytarne hierarchie przeszkadzają w uczeniu się, nie będąc w stanie ukierunkować ducha, entuzjazmu i wiedzy ludzi w organizacji i dokonać zmian w warunkach prowadzenia biznesu. Jednakże alternatywy dla tradycyjnych, autorytarnych hierarchii są raczej niejasne. Niepowodzenia w rozwiązywaniu dylematów i łamigłówek pojawiających się wraz z dążeniem do lokalności spowodowały upadek kilku najbardziej odważnych przedsięwzięć budowy prototypowych organizacji uczących się. Niektóre z nich upadły, ponieważ, pomimo wiary w wartości takie jak swoboda działania i odpowiedzialność indywidualna, menedżerowie wyższych szczebli nie potrafili zrezygnować z uprawnień kierowniczych tradycyjnie przypisanych do ich stanowisk. Innym nie powiodło się, ponieważ – przeciwnie niż poprzedni – zrezygnowali całkowicie z odgórnego sterowania, aby następnie stwierdzić, że lokalni decydenci są wprawdzie entuzjastycznie zaangażowani, ale to nie zawsze powoduje, że stają się oni dobrymi decydentami. Jeszcze inni podjęli wysiłki zmierzające do większego zaangażowania ludzi w podejmowanie decyzji, ale nie poszli dostatecznie daleko w kierunku pozwolenia pracownikom na rozwinięcie ich własnej wizji, opracowanie własnych koncepcji strategicznych i struktur organizacyjnych i przyjęcie odpowiedzialności za własne uczenie się”¹⁸.

* * *

Struktura jest naturalną formą ustroju organizmów żywych. Organizacja, jako sztuczny twór stworzony przez człowieka, przystosowuje swój ustrój do świata zewnętrznego. Wszystkie organizacje stworzone przez ludzi mają struktury hierarchiczne. Hierarchia jest nierozłącznie związana z władzą

¹⁷ *Ibidem*, s. 322.

¹⁸ P.M. Senge, *Piąta dyscyplin*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 283.

w organizacji. Zmierzch hierarchii oznaczałby zmierzch władzy, a na to się nie zanosi dopóty, dopóki nie zostaną wymyślone inne równie efektywne formy integrowania ludzi, realizowania celów i osiągnięcia efektów synergicznych, jak zarządzanie organizacją.

Poszukiwania nowych form nie ustają. Gdy władza dokuczy – ludzie odwołują się do dobrze brzmiących, ale ograniczonych pod względem zasięgu pomysłów: samoorganizacji, samomotywacji i samokontroli. Może warto się przyjrzeć, w jakiej sferze działalności ludzkiej charakteryzujących się wyższymi formami zorganizowania, przekraczającymi granice aktywności indywidualnej, mają one szanse na upowszechnienie.

Bibliografia

- Blanchard K., *Stawianie piramidy organizacyjnej do góry nogami*, w: *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1997.
- Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Pszczółowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Simon H., *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976.
- Strategor (pseudonim zbiorowy), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
- Zawiślak A.M., *Pułapki i pułapki zarządzania*, Wydawnictwo „Glob”, Szczecin 1984.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

Bolesław Rafał Kuc – prof. zw. dr hab., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Andrzej Rogowski

ETYKA MENEDŻERÓW W FUNKCJACH ZARZĄDZANIA

„To tylko dzieło czegoś jest warte, z którego człowiek może się poprawić i mądrości nauczyć” – pisał Adam Mickiewicz. Słowa te odnoszą się w pełni do oceniania oraz edukacji menedżerów w takim kierunku, aby realizując funkcje zarządzania, sami z pełną świadomością i przekonaniem postępowali etycznie oraz wymagali takiego postępowania od innych.

Menedżerami są wszyscy kierujący, administrujący, zarządzający czy przewodzący organizacjom różnych typów. Każda z nich potrzebuje wielu dobrych menedżerów, od których powinno się wymagać odpowiednich kompetencji, wzmacnianych etycznym postępowaniem kreowanym przez czynniki proceduralne, instytucjonalne i kulturowe. Jest wiele definicji etyki, ale w odniesieniu do zarządzania wystarczająco przydatna wydaje się ta, którą James Arthur Finch Stoner wspólnie z R. Edwardem Freemanem i Danielem R. jr. Gilbertem opisał w słowach następujących: „Etyka to nauka o wpływie naszych decyzji na innych, a także nauka o prawach i obowiązkach ludzi, o prawach moralnych stosowanych przez ludzi w podejmowaniu decyzji i o istocie stosunków między ludźmi”¹. Ta definicja etyki pozwala, by uznać etykę za kompetencję menedżerską.

Ocenianie jest nieodzowne

Kompetencje menedżera muszą być oceniane. Ocenianie wywiera wpływ na podejście menedżera do pracy, obowiązków, na motywację i poczucie odpowiedzialności, a także na mobilizację do doskonalenia umiejętności. Najczęściej wymienianymi w literaturze składnikami kompetencji menedżera są: wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy, zachowania. W składnikach kompetencji przejawia się etyka menedżera.

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. jr. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 110.

Każdy menedżer, niezależnie od hierarchicznego usytuowania w strukturze organizacyjnej, to znaczy na poziomie operacyjnym, taktycznym czy strategicznym, realizuje funkcje zarządzania: planuje, organizuje, motywuje, kontroluje. Niezbędne do tego kompetencje są wzmacniane etyką, co w praktyce oznacza, że byłoby ideałem, gdyby menedżer świadomie wybierał dobro w każdych warunkach i w każdej sytuacji. Takie postępowanie byłoby doskonale moralne.

Niestety, choć idealnie etyczne postępowanie menedżera jest niemożliwe, to w określonych granicach jest osiągalne i po prostu nieodzowne: brak odpowiedniego poziomu etycznego zarządzania organizacją powoduje szkody nie tylko dla jej interesariuszy, ale również dla niej samej. Co więcej, działanie przynoszące szkody komukolwiek jest działaniem niekompetentnym. Niewystarczająco odpowiedni poziom etycznego postępowania menedżera wynika przede wszystkim z niedostatecznego kreowania tego postępowania przez czynniki proceduralne, instytucjonalne i kulturowe. Ocena postaw i zachowań menedżera bowiem wymaga uwzględnienia wyznawanych przez niego wartości, jego poglądów oraz przekonań. Z nich wynikają postawy ludzi. Podstawową kwestią jest etyczna edukacja menedżerów, gdyż jak słusznie pisze Anna Lewicka-Strzałeczka: „Decyzje moralne to nie tylko decyzje oparte na szlachetnych bądź nędznych odruchach, podejmowane w prostych, aczkolwiek często dramatycznych okolicznościach. Sytuacje, w których muszą być podejmowane decyzje we współczesnym świecie gospodarczym, są bardzo złożone”.

„Do analizy takich sytuacji – kontynuuje swą myśl Anna Lewicka-Strzałeczka – nie wystarczą potoczne kategorie czy ogólne zasady moralne. Do moralnej oceny wielu decyzji w biznesie nie wystarczy sama uczciwość, chęć czynienia dobra, nie wystarczą wpojone w domu czy szkole normy. Stwierdzenie, czy dane działanie przyczynia się do kształtowania ładu gospodarczego (i w jakim stopniu), jest nie tylko kwestią wrażliwości czy intuicji moralnej, lecz wiedzy. Owa wiedza odwołująca się do zbiorowego doświadczenia i uzasadniana na drodze indukcyjnej jest podstawą, na której formułuje się pewne zasady w etyce biznesu. Okazuje się, że jednostkowe doświadczenie i sumienie nie muszą prowadzić do wygenerowania takich zasad. Empiria dowodzi, że nie wystarczy sama aprobatą dla zasady uczciwej konkurencji czy zasady zachowania w tajemnicy poufnych informacji, trzeba jeszcze wiedzieć, na czym realizacja tych zasad ma polegać. Intuicyjne posługiwanie się tymi pojęciami bywa zawodne, gdyż mają one wypracowany sens operacyjny, będący rezultatem zbiorowego doświadczenia, a także przedmiotem uregulowań prawnych”².

² A. Lewicka-Strzałeczka, *Poznawczy model kształcenia etycznego: studium przypadku*, w: *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałeczka (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 125–126.

Wystarczającym potwierdzeniem słuszności poglądu, że działanie etyczne menedżera jest nie tylko kwestią wrażliwości czy intuicji moralnej, lecz przede wszystkim wiedzy, są zmiany uwarunkowań etyki biznesu w gospodarowaniu różnych epok. Przykładem może być porównanie tych uwarunkowań w gospodarce polskiej przed rokiem 1989 i po nim. Podsumowanie tych porównań Tadeusz Borkowski przedstawia następująco: „Dzięki zmianie zasad życia politycznego i gospodarczego wiele struktur i zjawisk nieetycznych znikło, ale pojawiły się nowe, dotąd u nas niespotykane, a zarazem nie mniej groźne i dokuczliwe. Niektóre działania nieetyczne pozostały w niezmienionej formie, natomiast zmieniły się czynniki je wywołujące i utrwalające”³.

Wiedzę potrzebną do etycznego wzmacniania kompetencji niezbędnych w działaniu menedżera zdobywa się takimi samymi sposobami jak każdą inną. Jej posiadanie przez menedżerów nie stanowi jeszcze o pozytywnym wpływie na ich działania, ale stwarza taką szansę. Wobec tego zrozumiałe jest, że prowadzone są badania, dyskusje, wysuwane postulaty i organizowane konferencje na temat etycznej edukacji menedżerów, metod ocen bieżących i okresowych uwzględniających etykę menedżerów, będących podstawą decyzji dotyczących zatrudnienia, odwołania, awansu, wynagrodzenia, wyróżnienia, doskonalenia i innych. Przejawianie się etyki w składnikach kompetencji menedżera (lub inaczej mówiąc: wzmacnianie kompetencji menedżera etyką), oznaczające w praktyce etyczne postępowanie oparte na wiedzy, można zatem nazywać kompetencjami etycznymi menedżera. Jest to zdolność skutecznego wykorzystywania systemu wartości i cech osobowości w podejmowaniu właściwych decyzji dla osiągnięcia celów organizacji i jej otoczenia.

Zachowania i postawy menedżerów analizowane są w kontekście funkcji kierowniczych. Już teraz od współczesnych menedżerów oczekuje się etycznych kompetencji, ponieważ pracują oni nie tylko dla siebie i swojej organizacji, lecz także dla innych i z innymi. Poza tym etyka menedżera w istotny sposób wpływa na zaangażowanie współpracowników i podwładnych w realizację celów organizacji. Oddziałuje ona na zaangażowanie w nie mniejszym stopniu niż charakter pracy, możliwości rozwoju itd. Z tego powodu w organizacjach przyszłości będzie się wymagać od menedżerów etycznych kompetencji jako niezbędnych i bardzo ważnych.

Bez wątplenia są to argumenty uzasadniające konieczność etycznej edukacji menedżerów. Etyczne postępowanie, aby było autentyczne, musi bowiem wynikać z formacji moralnej, z wewnętrznej dyscypliny duchowej i właściwego intelektualnego zrozumienia ludzi, a nie z przymusu narzucanego z zewnątrz.

³ T. Borkowski, *Przemiany w etyce biznesu w Polsce przed i po 1989 roku*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2002, s. 138.

Optymalny łącznik

Etyczny menedżer realizuje funkcje zarządzania kompetentnie, a więc profesjonalnie i optymalnie efektywnie, jeśli łączy osiągnięcie celów organizacji z interesami jej interesariuszy. W praktyce etyka menedżera to nic innego jak etyka indywidualna sprowadzona do odpowiedzialności jednostkowej za podejmowane decyzje w realizowaniu funkcji zarządzania. Nie jest jednak tajemnicą, że wciąż jeszcze w wielu przypadkach poziom etyczny menedżerów budzi zastrzeżenia. Spośród wielu czynników wpływających na taki stan rzeczy najważniejsze są brak wyrobienia etycznego powodowany niepełną edukacją etyczną, ostra konkurencją pomiędzy organizacjami, niedoskonałość prawa, a także rosnące społecznie znaczenie pieniądza.

Edukacja etyczna zarówno na poziomie akademickim (w szkołach), jak i na poziomie działalności zawodowej (w firmie) łącznie z uregulowaniami prawnymi i rozwiązaniami instytucjonalnymi umożliwiającymi kontrolowanie działań menedżerów są działaniami służącymi eliminowaniu różnego rodzaju nadużyć, afer, skandali korupcyjnych, defraudacji, bankructw z udziałem menedżerów. By była skuteczna i celowa, muszą być określone kryteria oceny etycznych zachowań menedżerów wynikające z koncepcji oceny pracowników. W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe koncepcje oceny: według cech, według czynności oraz według wyników. Każda z nich ma swój początek w innym punkcie procesu pracy.

W koncepcji według czynności przedmiotem oceny są zachowania. Ocenie podlega, jak osoba pracuje, czyli sposób wykonywania przez nią czynności. Wychodząc od specyfiki wymagań, należy ocenić, na ile zachowanie odpowiada tym wymaganiom. Oceniana jest więc nie osobowość jako taka, lecz konkretne zachowanie obserwowane w pracy⁴.

Z tą koncepcją wiążą się kryteria behawioralne mające wpływ na zachowania menedżerów. „Kryteria behawioralne odnoszą się do funkcji kierowniczych, czyli planowania, organizowania, przewodzenia, kontroli. Punktem wyjścia do formułowania kryteriów zachowań jest dobra znajomość treści pracy na danym stanowisku. Dopiero wówczas, gdy wiemy, jakie wymagania stawia stanowisko pracy pracownikowi, możemy określić specyficzne wzorce zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy, a w dalszej kolejności ocenić, czy jego zachowanie było pożądane i produktywne. Kryteria behawioralne mogą obejmować następujące cechy zachowań pracowników: systematyczność działań, wytrwałość i staranność w realizacji zadań, lojalność,

⁴ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 496–497.

przestrzeganie dyscypliny, stosunek do klientów, przełożonych, kolegów, dyspozycyjność, uczciwość itp.”⁵. Są to kryteria dotyczące postaw i zachowań menedżerów. Powinny być określane w powiązaniu z funkcjami kierowniczymi. Magdalena Stuss podaje następujące przykładowe kryteria (tabela 1).

Tabela 1. Przykładowe kryteria postaw i zachowań menedżera

Funkcje	Kryteria oceny	Ocena
Planowanie	Zorientowanie na cele Działa w kierunku poprawy wyników pracy i lepszego wykonywania zadań, to jest szybciej, tańszym kosztem i efektywniej przez zaangażowanie się w realizację wymagających celów lub pokonywanie wyznaczonych przez siebie norm zawodowych.	
	Perswazja i wpływ Wykorzystuje różnorodne sposoby podejścia i techniki w celu wpływania, przekonania albo uzyskania poparcia bądź namówienia do współpracy innych osób.	
Organizowanie	Elastyczność Dostosowuje się do różnych sytuacji, osób i grup, a także potrafi efektywnie pracować w takich różnorodnych warunkach. Elastyczność wiąże się ze zrozumieniem i docenianiem innych, również przeciwstawnych spojrzeń na problemy, dopasowywaniem własnego podejścia do zmieniających się uwarunkowań, jak również wprowadzaniem lub akceptowaniem zmian w swojej organizacji lub wymaganiach na stanowisku.	
	Praca zespołowa i współpraca Promuje współpracę z innymi jako członek zespołu, w odróżnieniu od pracy samodzielnej lub konkurencyjnej.	
Przewodzenie	Rozwijanie (kształcenie) innych Promuje naukę i rozwój innych po odpowiedniej analizie potrzeb i nie ogranicza się do rutynowego wysyłania pracowników na szkolenia.	
	Przewodnictwo w zespole Spełnia funkcję kierownika zespołu i podejmuje działania w kierunku propagowania efektywnych stosunków pracowniczych pomiędzy jego członkami, prowadzących do osiągnięcia wspólnych celów.	
Kontrolowanie	Zakres spełniania wyznaczonych celów Adekwatnie do wyznaczonych celów dąży do ich spełnienia w sposób kompleksowy, wykorzystując wszystkie posiadane zasoby.	
	Umiejętność rozwiązywania sporów W sposób sprawny i właściwy dla organizacji negocjuje sporne kwestie i rozwiązuje powstałe spory i konflikty.	

Źródło: M. Stuss, *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, s. 137.

⁵ *Zasoby ludzkie w firmie*, A. Sajkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 231–23, za: M. Stuss, *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, s. 134.

W procesie oceny menedżerów stosuje się rozmaite techniki. Ich dobór, decydujący o efektywności przeprowadzonego procesu oceniania, zależy od charakterystycznych cech organizacji, takich jak typ organizacji, cele strategiczne, struktura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna. Drugim czynnikiem są elementy otoczenia organizacji (przepisy prawne, sytuacja na rynkach, poziom rozwoju organizacji, społecznego, gospodarczego itd.). Ponadto sposób oceny etyki menedżera zależy od wcześniej wspomnianych celów, którym ma służyć. Najczęściej przydatne to samoocena, ocena przełożonego i współpracowników na podstawie kwestionariuszy opracowanych przez organizację do oceny etyki zawodowej.

Etykę zawodową określa zbiór norm moralnych odnoszonych do postępowania w określonym zawodzie i często przybiera formę kodeksu etycznego opisującego akceptowany społecznie ideał. Dla menedżerów jest to zaproponowany przez Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce Kodeks etyki menedżerów. Z kodeksu wynikają kryteria oceny etyki menedżera. Przykładowo: w obszarze zasad ogólnych menedżer opiera funkcjonowanie organizacji na najlepszej dostępnej wiedzy, w wykonywaniu powierzonych zadań jest rzetelny i uczciwy, jest obiektywny w relacjach pracowniczych, konsekwentnie definiuje i rozlicza zadania powierzone podległym pracownikom, zachowuje poufność itd. W obszarze relacji wewnątrz organizacji menedżer dobiera i ocenia współpracowników zgodnie z obiektywnymi kryteriami opartymi na kompetencjach, dba o to, aby jego codzienna postawa była dla współpracowników wzorem do naśladowania, jest zorientowany na stały i harmonijny rozwój własnej osobowości oraz kierowanych przez siebie współpracowników itd. W obszarze relacji z otoczeniem zewnętrznym menedżer przestrzega prawa i jest ono najwyższym priorytetem w jego postępowaniu. Mając na względzie dobro klienta, dba o respektowanie jego praw i interesów itd. W obszarze konkurencji kieruje się zasadami uczciwej rywalizacji, przestrzega obowiązujących norm i dobrych obyczajów.

Niemoralne, amoralne, moralne

Kryteria oceny etyki menedżerów można również formułować na podstawie programów etycznych organizacji oraz literatury przedmiotu. Wynika z nich, że menedżer powinien zarządzać etycznie w różnych sytuacjach, niezależnie od uwarunkowań. Niemniej jednak, jak zawsze, diabeł tkwi w szczegółach. Na przykład Archie B. Carroll na podstawie wyznawanych przez menedżerów wartości moralnych oraz ich cnót etycznych wyróżniła

trzy modele zarządzania: niemoralny, amoralny i moralny⁶. Można je scharakteryzować następująco:

1. Model niemoralny, czyli nieetyczny, polega na aktywnym działaniu niezgodnym z etyką. Menedżer, mimo że odróżnia dobro od zła, postępuje nieetycznie, dąży do osiągnięcia celu za każdą cenę. Konsekwencją jest nieuczciwe i niesprawiedliwe traktowanie interesariuszy i innych uczestników życia gospodarczego. W pogoni za korzyściami osobistymi i dla firmy menedżer dopuszcza się nawet omijania bądź łamania prawa. Chęć wykorzystania każdej okazji prowadzi niejednokrotnie do działań nielegalnych. Liczy się tylko realizacja celu, natomiast wszystkie drogi i sposoby realizacji uważane są za dozwolone.
2. Model moralny, czyli etyczny, polega na działaniu zgodnym z normami etycznymi. Menedżer, realizując funkcje zarządzania, a więc podejmując decyzje, postępuje etycznie. Dążąc do celu, przestrzega norm moralnych, standardów profesjonalnego postępowania oraz obowiązującego prawa. Działania są więc legalne. Kieruje się uczciwością i sprawiedliwością w relacjach z interesariuszami i innymi uczestnikami życia gospodarczego. Konflikty interesów są równoważone przez wspólne normy etyczne w połączeniu z samodyscypliną, a także przez prawo. Dylematy moralne są twórczo rozwiązywane.
3. Model amoralny jest formą pośrednią między modelem moralnym a niemoralnym. W praktyce zarządzanie amoralne może mieć charakter świadomy bądź nieświadomy.

Ocena działania, decyzji, zachowań oraz postępowania menedżerów pozwala zakwalifikować je do jednego z trzech wymienionych modeli zarządzania. Mając ją na względzie i kierując się nią, należy tworzyć programy etycznej edukacji.

Menedżer, który chce być postrzegany jako osoba stosująca w praktyce zasady zarządzania moralnego, musi postępować zgodnie z regułami, co do których nie ma wątpliwości, że służą osiągnięciu dobrego wyniku pracy, doskonaleniu wykonywania pracy, a także opinią innych o tym, jak praca jest wykonywana. Wiele wskazówek dotyczących kształtowania postawy moralnej menedżera proponowanych jest w literaturze. Na przykład Richard Templar, formułując zasadę „Inni mogą być nieźli. Ty bądź najlepszy”, proponuje skupić się na następujących cechach:

⁶ A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” July–August 1991, s. 12–19, <http://www.cbe.wvu.edu> (data dostępu: 11.06.2012).

- bądź specjalistą w swojej dziedzinie. Fundamentalna zasada, rządząca wszystkimi pozostałymi, generalnie mówi o tym, by dobrze znać swoją pracę, dobrze ją wykonywać i robić to lepiej niż ktokolwiek inny;
- wiedz, że jesteś nieustannie oceniany. Wszystko, co nas dotyczy, jest dla innych kopalnią wiedzy na nasz temat; postępuj tak, by nikt nie mógł powiedzieć na ciebie złego słowa;
- miej plan. Jeśli nie wiesz dokąd zmierzasz, to prawdopodobnie nigdzie nie dojdiesz; musisz znać swój cel, gdyż plan wyznacza ścieżkę, która ma cię zaprowadzić tam, gdzie chcesz się znaleźć za kilka miesięcy, rok, kilka lat;
- jeżeli nie możesz powiedzieć niczego dobrego, siedź cicho. Zasada łatwa do zrozumienia, lecz ogromnie trudna do zastosowania; chodzi o to, aby nie plotkować, nie narzekać i nie utyskiwać, stawać w obronie innych, rozdawać szczerze pochwały i komplementy, być pogodnym i pozytywnie nastawionym, zadawać pytania, mówić „proszę” i „dziękuję”, nie przeklinać, być dobrym słuchaczem, mówić z sensem;
- uważaj na siebie. Większość ludzi w twoim otoczeniu jest przyzwyczajonych i przyjemnych w obyciu, zawsze jednak znajdują się tacy, którzy zniszczą cię przy pierwszej nadarzającej się okazji. Gdy osiągasz coraz większe sukcesy, zazdrość i zawiść otoczenia pojawiają się niemal automatycznie;
- wmieszaj się w tłum. Nikt nie lubi czarnych owiec, białych kruków czy ryb płynących w kierunku przeciwnym do reszty ławicy. Musisz umieć harmonizować się z otoczeniem;
- niech twoje działanie wyprzedza twoje obecne stanowisko. Przyjmij zwyczaje, zachowania i cechy kierownicze charakterystyczne dla stanowiska wyższego od tego, które aktualnie zajmujesz. Dotyczy to ubioru, mowy, zachowania, sposobu myślenia, odniesienia się do kwestii i problemów dotyczących całej organizacji. Popieraj słowa czynami;
- bądź dyplomatą. Nie zaczynaj kłótni, lecz kładź im kres. Nie ostrz topora wojennego, lecz go zakopuj. Napęlniaj otoczenie spokojem, przyciągając do siebie tych, którzy oczekują rady i zachęty. Bądź znany ze swoich obiektywnych ocen, wydawanych bez względu na okoliczności, ze swojej bezstronnej postawy i ze sprawiedliwego załatwiania spraw;
- poznaj system i wyciśnij go do cna. Zrozum system, poznaj budowę, wytrzymałość szczebli i solidność wiązań drabiny sukcesu. Poznaj

niepisane zasady życia organizacji, wiedz, jak się do kogo zwracać, gdzie się kończy korzyść dodatkowa, a zaczyna kradzież, co jest misją firmy, i upewnij się, że to rozumiesz;

- wiedz, jak radzić sobie z konkurencją. Naucz się rozpoznawać konkurentów oraz nabądź umiejętność ich pokonywania bez konieczności uciekania się do jakichkolwiek nieprzyjemnych czy pokrętnych metod. Zmieniaj ich sposób myślenia o tobie⁷.

Instynktowne i intuicyjne stosowanie tych zasad jest niewystarczające. Ważne jest, aby były one stosowane świadomie. Wówczas nadają pojęciu „ja” nową jakość moralną i etyczną, podnosząc osobiste standardy. Jednocześnie podkreślają znaczenie wartości, którymi się kierujemy. W tych oczywistych stwierdzeniach zawarte jest potwierdzenie zasadności etycznej edukacji menedżerów zmierzającej do tego, aby wszystko co czynią, było wynikiem świadomie podjętych decyzji.

* * *

Koncentracja na ocenie etyki i etycznej edukacji menedżerów nie przyniesie zadowalającego efektu w przypadku tych spośród nich, którzy zajmowane stanowiska zawdzięczają znajomościom, układom politycznym czy łapówkom oraz innym rodzajom przekupstwa. Te możliwości trzeba po prostu przeciąć, konsekwentnie eliminować je zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Dopiero wtedy, gdy zwężone zostanie pole dla karier powodowanych względami ubocznymi, ujawni się pełna wartość wiedzy łączącej umiejętności zarządcze z szacunkiem dla wartości etycznych. To ona bowiem, gdy opiera się na praktykowaniu wartości moralnych zapewniających firmie i jej kadrze menedżerskiej szacunek interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznego otoczenia, a nie na rozmijaniu się z wartościami moralnymi, prowadzi do autentycznego powodzenia w trudnej rynkowej rywalizacji. Postępowanie lekceważące zasady etyczne wcześniej bądź później dociera do świadomości społecznej, podważa zaufanie do firmy czy instytucji, bez którego trwały sukces biznesowy czy wypełnianie powierzonej instytucji misji jest nie możliwe.

⁷ R. Templar, *Zasady pracy*, Studio Emka, Warszawa 2007, s. 1, 23, 45, 67, 88, 109, 133, 153, 175, 197.

Bibliografia

- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” July–August 1991, <http://www.cbe.wvu.edu> (data dostępu: 11.06.2012).
- Borkowski T., *Przemiany w etyce biznesu w Polsce przed i po 1989 roku*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2002.
- Lewicka-Strzałecka A., *Poznawczy model kształcenia etycznego: studium przypadku*, w: *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.), WSPiZ, Warszawa 2001.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1998.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Stuss M., *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2003.
- Templar R., *Zasady pracy*, Studio Emka, Warszawa 2007.

Andrzej Rogowski – dr ekonomii w zakresie nauk zarządzania, wykładowca w Wyższej Szkole Biznesu i Administracji w Łukowie, współpracownik Politechniki Lubelskiej i Wyższej Szkoły Handlowej w Radomiu, praktyk gospodarczy, autor książek, skryptów i artykułów na tematy dotyczące organizacji i zarządzania.

Piotr Ptak

DEBT CRISIS IMPLICATIONS FOR THE FUNCTIONING OF THE COMPANY

A company, while creating its policy development, must take into account both internal and external factors that influence the choice of operation and development. There appears an opinion¹ that business environment can be divided into macro-environment and competitive environment – otherwise known as industrial or sectoral. Competitive environment is comprised of all operators who have cooperative or competitive relations with the company. The main components of the competitive environment are therefore suppliers, buyers, existing and potential competitors. The macro-environment, in turn, is a set of conditions for company functioning, resulting from the fact that it works in a particular country or region, in a given climate zone, in a particular political and legal system etc. Macro-environment determines very strongly the capacity and development of a company which, however, is unable to influence these conditions.

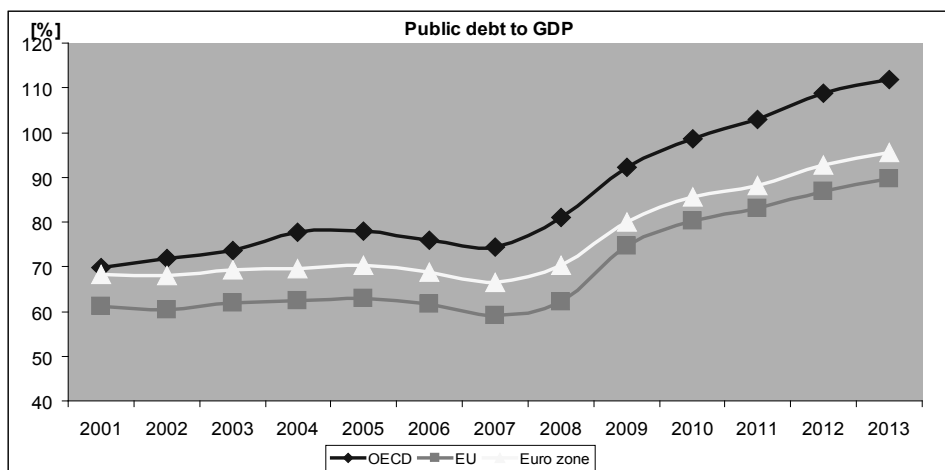
One of the macro-environmental segments is the economic environment which consists of such factors as e.g.: dynamic of real GDP, inflation, propensity to savings rate, access to loans and their interest rates, the level of indebtedness etc. For the functioning of a company, the economic environment is particularly important, especially in the light of the recent financial and economic crisis, which then turned into a sovereign debt crisis. The largest world economic downturn since the Great Depression of the thirties of the last century not only forces changes in the optics of business activities, but also constitutes a major factor of uncertainty. The global financial and economic crisis clearly revealed threats connected with excessive indebtedness of countries, which were caused by maintaining structural deficits. As a consequence, there was a sudden deepening of deficits and jumping growth of indebtedness

¹ See e.g.: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.

in the world which will still have an impact on the functioning of companies worldwide.

According to Eurostat, in 2008–2012 in the European Union, the relation of public debt to GDP increased on average from 62.2% to 86.8%, whereas in the Eurozone from 70.2% to 92.9% and in OECD countries from 80.9 to 108.8%. This trend will also not be reversed this year (see chart 1).

Chart 1. Public debt in relation to GDP in Europe and OECD countries



Source: based on AMECO Database, European Commission.

The functioning of a company in the country where the debt-to-GDP ratio reached a high level along with the global nature of the crisis caused that the creation of a development strategy carries a much greater risk factor and uncertainty than in other circumstances.

The aim of this article is to indicate major channels through which the debt crisis might impact the complex functioning of a company. The article identifies also those factors that affect the growth of the economy negatively, even if the debt level is not high enough to bring the danger of a crisis.

General implications of high public debt for the economy

The recent development of public debt and budget deficits has become a significant policy problem in most industrialized countries. This is not surprising, as both: markets and the public place great importance on a reasonably low and stable ratio of government debt to GDP. They tend to interpret a high and growing debt ratio as a signal of endangering the fiscal sustainability or

even looming public insolvency. Keeping the debt ratio below an upper bound to reassure economic agents is well founded, as an ever increasing debt ratio would eventually result in a fiscal debt crisis and default – either outright or through inflation or through other means.

Empirical studies and historical evidence show clearly that a certain level of debt beyond a given threshold has negative consequences on the economy and policy making. The relationship between government debt and economic growth is insignificant for debt ratios below a given threshold, but above it the average growth starts to fall rapidly.

For example, Carmen M. Reinhart and Kenneth S. Rogoff² placed the threshold at which public debt is associated with lower contemporaneous growth at about 90% of GDP for both advanced and emerging economies (external debt for emerging markets has a lower threshold: 60% of GDP). Other studies with alternative methodologies and samples yield similar estimates³.

A high level of debt can reduce room for country's ability to deal with shocks to interest rates and – as mentioned above – to growth rates, even if those are temporary. A shock to cost of debt servicing in a country with higher public debt has the potential to be more significant than for countries with a lower public debt. For instance, in countries where government debt exceeds 100% of GDP, a relatively small rise of 10 basis points in cost of debt servicing increases government outlays by more than 0.1% of GDP annually.

A high level of debt is also likely to lead to the threshold effects, whereby once the debt reaches a certain level, its further increase will push interest rates even higher. This increase might hinder to continue encouraging the markets to buy government bonds and might lead to the effect of crowding out private investment. In addition, higher spending on public debt service is usually leading to either worsening of public spending structure (cuts in public investment rather than in social services) or tax increase which hamper the economic growth.

Implications of high public debt for the operation of a company

Overall, the explosion of a public debt increases the vulnerability of economy to the crisis of confidence from the side of the financial markets.

² C. Reinhart, K.S. Rogoff, *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, Princeton 2009, p. 3.

³ C. Reinhart, V. Reinhart, K.S. Rogoff, *Debt Overhangs: Past and Present*, „NBER Working Paper Series” 18015, April 2012, p. 24–26.

An increasing public debt undermines the credibility of the country, leads to a lower rating and ultimately also to the increase in the cost of debt servicing or even the fall into a debt trap. These effects translate directly to the conditions of a company functioning, because there is a rule (with few exceptions) that the rating of a company cannot be higher than the credibility of government debt in foreign currency. As a result, even a great successful company has to pay a higher price for raising capital on the market only because the credibility of government bonds is not the highest – for example, due to high public sector debt. And on the contrary, the improvement in public finances will allow companies to finance their projects at a lower cost due to higher rating of the country.

Below the main channels are introduced through which high public debt negatively affects the functioning of a company and – as a result – leads to a reduction in corporate investment. Firstly, current debt crisis only proved that with significant increase in public debt (example of Greece, Portugal, Ireland but also Spain and Italy) the markets that lent their money to the government, start to demand additional compensation (higher interest rate) for higher risk in case a country will cease to honor their debt. However, higher interest rates have to be paid also by the business community with which the government competes for private savings. As a result, companies need to forgo some of their projects that – with sustainable public finances – would be profitable, but with interests conquered by high public debt are not viable. This situation eventually translates into less productive assets in the economy (private savings, which are invested in government bonds, cannot simultaneously finance business investment). Another negative effect is connected with servicing of current debt by companies that, due to interests conquered by debt crisis, have to pay more and it causes additional tensions in their budget.

One could imagine a situation in which the public – in response to the debt incurred by the government – increases their savings to ensure financing of future higher taxes to be imposed on them at the time of repayment of government debt. However, to increase the savings by the same amount as the growth of debt, all economic agents would have to be aware that debt incurred by a government today will be paid off by higher future taxes and they need to have a high enough income to be able to generate savings freely. Most of the empirical research shows⁴, however, that even in the developed countries, where it is definitely easier for households and other market participants to put part of the proceeds aside, they increase their savings by an amount equal

⁴ See e.g.: W.G. Gale, P.R. Orszag, *The Economic Effects of Long-term Fiscal Discipline*, „Urban Institute Discussion Paper” 2003, No. 8.

to about 20–50% of debt incurred by the government. Thus, the capital stock resulting from the investment financed with private savings is reduced by a value equal to 50–80% of the public debt.

Business practice shows that it is possible to complement the lack of private savings with foreign savings. However, as Ciżkowicz, Michalska and Rzońca⁵ indicate, two major problems occur with that. First of all, foreign owners of capital, like everyone else, expect that the capital will result in an income. Thus, if the investment is financed from foreign savings in the long run, then only part of the increased income, thanks to them, remains in the country. This is the part devoted to remuneration of production workers employed at the new investment. On average, it amounts to about $\frac{2}{3}$ of income. The remaining $\frac{1}{3}$ of income goes to foreign savings owners.

Secondly, the foreign owners can – in case of adverse developments in the country – decide to withdraw their capital faster than the domestic ones, thereby aggravating the scale of the original disturbance in the economy. International evidence shows that foreign direct investment is the most difficult subject to the fastest withdrawal. However, as empirical studies show, its inflow is very much related to the size of the national savings. What is more, the national savings bring the greatest benefits to the economy when they are financed by domestic savings (they constitute then clean import of more advanced technology and do not cause large fluctuations in the exchange rate of domestic currency).

Moreover, high and growing public debt not only means higher future taxes, but it also increases uncertainty about their size. Businesses have justified reasons to fear that the debt reduction will not be limited to the reduction in government spending but to the increase in taxation, as well. However, many companies are not able to estimate the scale of the future tax increases. Uncertainty, in particular when it is difficult to quantify, is not conducive to investment. At least some companies will put off their investments until they gain confidence about which taxes they are going to pay. However, the continued high public debt will never allow them to gain that confidence until the trend is reversed. As a result, high public debt can reduce company's investment more than taxes, to which it eventually leads.

Interestingly, even if the debt level is not high this effect occurs. The government must pay interest on the debt, for which it needs additional income that comes from taxes. Higher taxes, in turn, reduce the benefits that

⁵ P. Ciżkowicz, K. Michalska, A. Rzońca, *Determinanty bezpiecznego poziomu długu publicznego*, Studia BAS 2011, No. 4(28), p. 53.

individuals and businesses can draw from productive behaviors like: work, improving skills, savings and investment, introducing innovations⁶.

In addition, a large uncertainty caused by current debt crisis reflected by high debt-to-GDP ratios might lead to the reduction in company's investment even more, which would make it easier for businesses to move their operations to countries with sounder public finances. This phenomena was already observed by Adam Smith – the father of classic economics who in his greatest work wrote⁷: “Owner's equity can be considered a citizen of the world, not associated with any particular country. He will be willing to leave the country (...), and move their capital to another country where he could conduct business or use his wealth with greater freedom. The withdrawal of a capital puts an end to all economic activities conducted with use of it in the country which he left.” This opinion may well reflect the way of making decisions about the location of investment by multinational enterprises.

Furthermore, public debt leads to deepening the income distribution inequality between the rich and the poor. This is due to the fact that the interest on debt is entitled only to those market participants who have lent their money to the government, so usually to affluent individuals. However, taxes that the government has to impose to pay the interests will be incurred by all taxpayers – including the poorest. International experience shows that the attempts to mitigate rising income inequalities lead mainly to increases in income or property taxes, so the ones that significantly weaken incentives for productive activities. Corporate Income Tax (CIT) might be one of the options in this case and, in parallel, one of the main determinants taken into account by companies prior to making investments. As a result, high and growing public debt can lead to reduction in companies investments.

And finally, public debt may lead to the ebbs and flows of foreign portfolio capital, causing fluctuations in exchange rate that hinder international trade. This is due to the fact that with an unstable exchange rate of national currency it is more difficult for companies to calculate the profitability of both export and import. The uncertainty resulting from that might make some businesses to move their activities to sectors that produce goods which are not subject to international trade and hence to stronger competition. The weakening of ties with the world economy has two main negative implications for economic growth. First of all, a country can lose the ability to repay foreign debt (obtaining foreign currency to do so). Secondly, the presence in global markets

⁶ *Ibidem*, p. 52.

⁷ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1954, p. 619.

requires from a company learning from its foreign competitors. If, however, the presence on the market is weakening, the knowledge on how to produce more efficiently in the form of e.g. new technologies from abroad or by copying solutions which proved to be successful there, is spreading slower in the country. The reduction in the range of suppliers and customers also limits the opportunities for specialization and the benefits of economies of scale⁸.

Growing out of debt

The current debt crisis is the greatest challenge that the euro zone has faced since its inception. These challenges are further magnified by not much favorable outlook for economic growth. However, the need for further consolidation of the public finances in order to inhibit the growth of debt gains importance. The negative growth prospects are associated with both high levels of private and public sector debt and the need to reduce it, but also with persistently high levels of unemployment and uncertainty about the future developments in the labor market. However, the attempts to accelerate the economic growth with fiscal stimulus will inevitably be limited just by the high level of debt and consolidation effort undertaken by most indebted countries. In the long term, the conduct of fiscal consolidation will be even harder to execute due to unfavorable demographic trends and burden on public finances imposed by social pension schemes in the deficit.

The analysis of the experience of many countries indicates that the most favorable scenario is the fiscal consolidation focused on the expenditure side, the effects of which are the most durable⁹. The empirical studies also confirm these findings and point out that the most common cause of budget deficits is not a drop in budget revenues, but rather an increase in public spending. Particularly effective is reduction of social services and cost of employment in the public sector. This is due to the fact that tax increases ease budget constraints and allow for growth in public spending when economy accelerates. Such improvement in fiscal position of a country proves to be only temporary because if the economy slows down, the fiscal problem returns.

The reduction in public spending decreases the upward pressure on wages in the economy, because it limits the competition that the employment in public institutions constitutes for employment in private companies. The profitability

⁸ P. Cizkowicz, K. Michalska, A. Rzońca, *Determinanty bezpiecznego...*, *op.cit.*, p. 54.

⁹ See e.g.: A. Alesina, S. Ardagna, *Large changes in fiscal policy: taxes versus spending*, „NBER Working Paper” 2009, No. 15438.

of being unemployed falls as well and the room for tax decrease eventually occurs. Tax reduction improves the competitiveness of companies and leads to higher profits which, in turn, will increase the ability and propensity to invest (companies generate more free cash to finance investment than in previous years).

However, to reassure the economic agents that the government is determined to grow out of debt in durable manner, the scale of reduction in budget deficit needs to be sufficient. Otherwise, both the public and markets will fear that the public debt will soon reach such a level at which the investors refuse to continue lending their funds to the government. An immediate effect of this would be a dramatic tax increase and chaotic cuts in public spending. These fears prevent the investors from consumption and investment. Therefore, only sufficient reduction in deficit dispels fears of the crisis and should result in jumping growth in citizen's spending and making investments by companies that delayed them due to uncertainty about the sustainability of economic condition.

* * *

Serious crises usually lead to a sharp increase in public debt-to-GDP ratio. Current debt crisis is a relevant example. An excessive indebtedness of a country may adversely affect the economy and thus the functioning of a company. In its negative effects one can include: increase in taxes and in income disparities in the economy (often resulting in increases in taxes on income and capital gains and thus significantly weakening incentives for productive activities), reduction of productive assets in the economy, crowding-out effect, weakening ties with the world economy – resulting in slowing down of technology transfer from abroad and learning foreign standards – and finally the risk of fiscal crisis. All those factors can influence the functioning of a company. In order to avoid these effects or to minimize their impact on the economy, public debt should be kept at a safe level, below an upper bound.

Even if the current level of public debt does not threaten to transform into a fiscal crisis, it can, however, generate other types of costs. On the other hand, the absence of public debt in a country would cause no need to pay interest on it. In Poland, for example, the revenues from corporate income tax (CIT) constitute about a half¹⁰ of expenditures on public debt servicing, so not only

¹⁰ In Budget Act 2013 expenditures on public debt servicing equal 42,7 billion PLN whereas revenues from corporate income tax (CIT) 22 billion PLN.

this tax could be completely eliminated but also a significant reduction in other taxes could take place giving contribution to a great boom of investments.

To sum up, the presentation of channels that show the negative impact of debt on the functioning of a company leads to the conclusions that it is much more beneficial to a company to plan their activities in the medium and long term and to select the investment projects more accurately when they operate in a country where the level of debt has not only reached critical numbers, but also does not constitute a significant burden on the public finances of that country. Sound public finances are, in fact, one of the main foundations of long-term economic growth.

Bibliography

- Alesina A., Ardagna S., *Large changes in fiscal policy: taxes versus spending*, „NBER Working Paper” 2009, No. 15438.
- Gale W.G., Orszag P.R., *The Economic Effects of Long-Term Fiscal Discipline*, „Urban Institute Discussion Paper” 2003, No. 8.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Ciżkowicz P., Michalska K., Rzońca A., *Determinanty bezpiecznego poziomu długu publicznego*, Studia BAS 2011, No. 4(28).
- Reinhart C., Rogoff K.S., *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, Princeton 2009.
- Reinhart C., Reinhart V., Rogoff K.S., *Debt Overhangs: Past and Present*, „NBER Working Paper Series” 18015, April 2012.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1954.

Piotr Ptak – dr ekonomii, wykładowca na Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej. Specjalizuje się w makroekonomii, finansach publicznych oraz ekonomii politycznej.

Rafał Bernat

ASPEKTY PODATKOWE SPÓŁEK PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO

Większość zdarzeń gospodarczych na rynku towarów i usług wykonują obecnie podmioty prywatne (oprócz sektorów, na które monopol ma państwo, np. mennica państwowa). Jest to konsekwencją całkowitej zmiany polityki gospodarczej po 1989 roku¹. Wcześniej, w czasach PRL wcielona była w życie koncepcja polegająca na centralizacji i upaństwowieniu podmiotów gospodarczych². Można jednak postawić pytanie: czy współczesne przedsiębiorstwa³ prywatne spełniają pokładane w nich nadzieje? Przedsiębiorstwo „idealne” to taki zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych, który dzięki prawidłowemu zarządzaniu przynosi zysk jego właścicielom, spełnia funkcje społeczne oraz zaspokaja docelową grupę konsumentów w sposób przez nią pożądanym⁴. Tym samym przedsiębiorstwo musi zawierać w sobie czynnik prywatny i publiczny.

¹ G. Rzeszotarska, *Perspektywy ustawodawstwa antymonopolowego*, w: *Kryzys finansowy. Przebieg i skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej*, S. Partycki (red.), Lublin 2012, s. 454–456; A. Rychard, *Reforms, Adaptation and Breakthrough*, Warsaw 1993, s. 18–21; R. Frydman, A. Rapaczewski, *Privatisation in Eastern Europe: is the state withering away?*, London 1994, s. 9–13.

² E. James, *Historia myśli ekonomicznej XX wieku*, Warszawa 1958, s. 550–561; P. Murrell, *The nature of Socialist Economies: Lessons from Eastern European Foreign Trade*, New Jersey 1990, s. 4–8.

³ Definicja przedsiębiorstwa została zawarta w art. 55¹ ustawy z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93 ze zm.

⁴ Najistotniejszą koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem w Japonii jest reguła *kaizen* (doskonalenia). Podczas gdy dla Polaka przedsiębiorstwo idealne to takie, które przynosi zysk (M. Terterov, J. Reuvid, *Doing Business with Poland*, London 1991, s. 39–40), dla Japończyka *kaizen* jest nie celem samym w sobie, ale sposobem myślenia głęboko zakorzenionym w kulturze, M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, tł. K. Pawłowski, Warszawa 2007, s. 27–32. O idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw prywatnych pisał M. Rybak, *Idea społecznej odpowiedzialności korporacji a konkurencyjność przedsiębiorstw*, w: *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), Warszawa 2001.

Spółka „na styku”

Po przemianach w 1989 roku Polska stała się krajem, w którym przedsiębiorcy zagraniczni chętnie inwestują. Problemem jest jednak niewłaściwa lokalizacja napływającego z zagranicy kapitału, którego duża część przeznaczona jest na finansowanie przemian w strukturze i rozmiarach potencjału gospodarczego. Skutkiem zaś złego rozdysponowania tych środków stało się rosnące bezrobocie, erozja poziomu płac oraz zintensyfikowanie poziomu zurbanizowania rozwiniętych obszarów gospodarczych z jednoczesną marginalizacją obszarów wiejskich⁵.

Rozsądnym w tych warunkach rozwiązaniem wydaje się współtworzenie⁶ z przedsiębiorcami takich modeli biznesowych, które korzystne byłyby dla obu stron i jednocześnie dawały możliwość podmiotom publicznym (choćby w minimalnym stopniu) kierowania inicjatywy gospodarczej w te obszary gospodarki, które wymagają szczególnej protekcji. Jednocześnie byłyby one przejawem obowiązujących w globalnej gospodarce nurtów *sourcingu* i *private courcingu*⁷. W artykule koncentruję się na jednym z aspektów tego procesu: analizie aspektów podatkowych spółek założonych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP).

Jednym ze sposobów realizacji wspólnych przedsięwzięć przez podmioty prywatne oraz jednostki budżetowe jest utworzenie spółki handlowej na podstawie art. 14 ust. 1 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym⁸. Jednym wspólnikiem jest wówczas spółka handlowa utworzona na podstawie Kodeksu spółek handlowych⁹, drugim zaś – podmiot publiczny (np. szpital,

⁵ J. Jagas, *Struktura kapitału zagranicznego w gospodarce polskiej a rozwój gospodarczy*, w: *Uwarunkowania produktywności i konkurencyjności gospodarki w warunkach akcesji Polski do UE*, J. Jagas (red.), Wrocław 2004, s. 156–159. W sytuacji gdy dotychczasowe zarządzanie gospodarką rynkową nie zapewniło sprawiedliwości społecznej, usługi podstawowe (woda, transport) stały się dostępne tylko dla bogatych gmin, por. W. Zaremba, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, w: W. Zaremba, B. Pławgo, *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Białystok 2005, s. 40.

⁶ W przypadku gdy podmiot publiczny sam nie jest w stanie tych celów realizować. Por. W. Zaremba, *Partnerstwo publiczno-prywatne*, *op.cit.*, s. 39. O wyzwaniach sektora publicznego na rynku usług pisała B. Koźuch, *Modele zarządzania publicznego*, w: *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, T. Białas (red.), Gdynia 2007, s. 21–24.

⁷ Szerzej W. Bołkunow, A. Derkacz, *Privatesourcing, czyli partnerstwo publiczno-prywatne jako forma globalnego sourcingu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2009, nr 96, s. 9–12; por. A. Borowiec, *Zamówienia publiczne jako instrument wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Poznań 2009, s. 139–142; C. Nelson-Nesvig, *Outsourcing solutions*, Traverse City 1998, s. 33–40. Przemieszczanie zasobów gospodarczych z dziedzin o mniejszej produktywności do dziedzin o większej produktywności (przynoszących większy efekt) nazywane jest „menedżeryzmem”, J. Zysnarski, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka*, Gdańsk 2003, s. 17.

⁸ Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 ze zm.

⁹ Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 1030.

gmina, szkoła). Współpraca tych podmiotów przynosi korzyści obu stronom¹⁰. Jednostka budżetowa dostaje możliwość realizacji zadania (takiego jak budowa basenu, modernizacja budynku ośrodka oczyszczalni ścieków) przy całkowitym bądź częściowym udziale przedsiębiorcy. Natomiast podmiot prywatny uzyskuje możliwość i prawo czerpania materialnych, finansowych czy innych pożytków z przedmiotu umowy o partnerstwie publiczno-prywatnego oraz jednocześnie szansę osiągnięcia korzyści marketingowych, wizerunkowych z wykonania zadania publicznego (np. przez umieszczenie tablicy na budynku, odpowiednich informacji ukazujących się w przekazach medialnych), przydatnych także w innej działalności biznesowej lub publicznej.

Partnerstwo publiczno-prywatne jest jednym ze sposobów realizacji zamówienia publicznego¹¹. Mimo że w ustawie Prawo zamówień publicznych¹² ustawodawca wymienił w sposób enumeratywny podstawowe tryby oraz tryby szczególne, partnerstwo publiczno-prywatne kwalifikuje się (w nawiązaniu do art. 2 pkt 13 ustawy Pzp¹³) jako umowę mającą charakter odpłatny, zawieraną pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, której przedmiotem są usługi, dostawa towaru lub roboty budowlane. Do tych przesłanek należy także dodać wymaganie, aby umowa została zawarta w „interesie publicznym”¹⁴.

¹⁰ P. Bogdanowicz, P. Piotrowski, M. Bejm (red.), *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz*, Warszawa 2010, s. 11–14.

¹¹ Termin ten jest zdefiniowany na poziomie Wspólnoty. Oznacza, co do zasady, każdą formę współpracy między sektorem publicznym a sektorem prywatnym, których celem jest zapewnienie finansowania, budowy, modernizacji, zarządzania i utrzymania infrastruktury służącej dostarczeniu określonej usługi, Komisja Europejska, *Zielona Księga Komisji w sprawie partnerstw publiczno-prywatnych oraz prawa wspólnotowego dotyczącego zamówień publicznych i koncesji*, Bruksela 2006, s. 7–9. Zdaniem niektórych PPP ma charakter koncesji, *European PPP Expertise Center*, Bruksela 2011, s. 8–10. Jednakże taki pogląd nie wydaje się prawidłowy, ponieważ koncesja oznacza wyrażenie zgody przez organ administracji publicznej na prowadzenie działalności gospodarczej zastrzeżonej dla państwa, por. S. Biernat, *Administracyjnoprawne zasady podejmowania działalności gospodarczej (de lege lata i de lege ferenda)*, w: *Księga pamiątkowa profesora Eugeniusza Ochendowskiego*, Toruń 1999, s. 42. Natomiast spółki handlowe najczęściej prowadzone są przez podmioty niepubliczne na podstawie rejestracji we właściwych ewidencjach, bez potrzeby uzyskiwania koncesji.

¹² Ustawa z 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 907, dalej „ustawa Pzp”.

¹³ Podobnie art. 1 ust. 1 lit. a dyrektywy 2004/18/WE z 31.03.2004 r. w sprawie koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy, usługi, Dz.U.UE.L.2004.134.114. W trakcie prac legislacyjnych nad projektem ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym podnoszono, że PPP jest złożonym pakietem kontraktowym, w skład którego wchodzi umowy nazwane oraz nienazwane (a zawarcie każdej z nich stanowi warunek *sine qua non* prawidłowej realizacji projektu). *Uzasadnienie do projektu ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym*, „Finanse Komunalne” 2004, nr 7–8, s. 18–22.

¹⁴ K. Płonka-Bielenin, *Zakres pojęcia „interes publiczny” a organizacje pożytku publicznego*, „Administracja” 2007, nr 4 oraz M. Wieloński, *Realizacja interesu publicznego w prawie zamówień publicznych*, Warszawa 2012, s. 23–26.

Pojęcie interesu publicznego jest nieostre, jego zdefiniowanie przysparza autorom publikacji naukowych wielu trudności¹⁵. Jednakże na potrzeby naszych rozważań można po prostu stwierdzić, że interes publiczny w partnerstwie publiczno-prywatnym jest prawnie dozwolonym działaniem stron projektu (podmiotu prywatnego i publicznego) służącym osiągnięciu stanu pożądanego przez znaczną¹⁶ grupę społeczeństwa (a który nie ma wymiaru komercyjnego) w przedmiocie wypełnienia wartości wyższej.

Kwalifikacja prawna

Artykuł 14 ust. 1 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym umożliwia utworzenie spółki handlowej zarówno np. komandytowej (zwanej dalej: PPP sp.k.), jak i z ograniczoną odpowiedzialnością (PPP sp. z o.o.). W przypadku spółki komandytowej jednostka budżetowa jest komandytariuszem, a podmiot prywatny komplementariuszem, co służyć ma możliwie najpełniejszemu zagwarantowaniu jednostce budżetowej ochrony¹⁷ przed ewentualnym niepowodzeniem przedsięwzięcia. Skarb państwa odpowiada do wysokości sumy komandytowej (którą można określić np. w wysokości 1000 zł), natomiast odpowiedzialność przedsiębiorcy (komplementariusza) jest nieograniczona, osobista. Ustawodawca przekłada na podmiot prywatny praktycznie cały ciężar odpowiedzialności za skuteczność prowadzonego projektu. Warto przy tym pamiętać, iż przedmiot działalności spółki PPP powinien być tak określony, by nie przekraczał swoim zakresem zadań PPP (nie ma możliwości, aby po wykonaniu zadania w ramach PPP spółka dalej działała w celach komercyjnych).

Pierwszą czynnością wykonywaną w celu nawiązania partnerstwa publiczno-prywatnego jest zamieszczenie ogłoszenia. Koszt ogłoszenia ponosi podmiot publiczny. Podmiot prywatny ponosi wydatki związane ze sporządzeniem odpowiedniej oferty, zawierającej niezbędne informacje dla podmiotu

¹⁵ B. Adamiak, J. Borkowski, *Kodeks postępowania administracyjnego. Komentarz*, Warszawa 2005, s. 72–73.

¹⁶ Znaczną grupę należy określać jako nieokreślona liczba – jednak nie kilka osób, por. wyrok Sądu Antymonopolowego z 19 listopada 2001 r., XVII Ama 2/01, Dz.Urz. UOKiK z 2002 r. Nr 1, poz. 47. Warto zaznaczyć, że realizacja interesu publicznego w zamówieniach publicznych musi podlegać takim determinantom, jak: oszczędność, efektywność, racjonalność. J. Sadowy, *Cele systemu zamówień publicznych i ich realizacja na przestrzeni 15 lat w świetle sprawozdań Prezesa Urzędu*, w: *XV-lecie systemu zamówień publicznych w Polsce*, H. Nowicki, J. Sadowy (red.), Toruń–Warszawa 2009, s. 173.

¹⁷ Eurostat zaleca, aby aktywa (środki publiczne) przeznaczone na PPP były klasyfikowane jako pozarządowe, a tym samym niezapisywane w zestawieniu bilansowym (spółki PPP), Decyzja Eurostat z 11 lutego 2006 r., Biuro Statystyczne Wspólnot Europejskich, STAT/04/18.

publicznego. Wydatki te, choć mogą nie doprowadzić do uzyskania przychodu (to jest wyboru przez podmiot publiczny tego przedsiębiorcy), stanowią koszt uzyskania przychodu dla przedsiębiorcy, chyba że zostaną mu zwrócone w jakiegokolwiek formie. Zdarza się bowiem, że samo ogłoszenie dotyczące projektu może przewidywać zwrot kosztów poniesionych w związku ze sporządzeniem oferty przedsiębiorcom, których oferty odrzucono.

Po wyborze oferenta przygotowywana i podpisywana jest umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym (w formie zwykłej pisemnej). Jeśli zaś strony decydują się na utworzenie spółki komandytowej, powinny zawrzeć umowę spółki komandytowej w formie notarialnej (zastrzeżonej pod rygorem nieważności).

Tworzenie spółki PPP jest niczym innym jak rozdysponowaniem środków publicznych. Dlatego też nadrzędny¹⁸ charakter nad normami ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz Kodeksu cywilnego (Księga III – Zobowiązania) ma ustawa o finansach publicznych¹⁹. Zgodnie z art. 33 tej ustawy gospodarka środkami publicznymi musi charakteryzować się przejrzystością i jawnością. Oznacza to, że wspólnik będący podmiotem publicznym powinien w sposób otwarty i niebudzący wątpliwości ujawniać charakter przedsięwzięcia prowadzonego przez spółkę. Sprawę komplikuje to, że mogłoby w ten sposób dojść do ujawnienia informacji dotyczących podmiotu prywatnego, także tych, które stanowią jego tajemnicę. Byłoby to zatem naruszenie interesu przedsiębiorcy (art. 11 ust. 1 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji)²⁰.

Mając to na względzie, w świetle art. 35 ustawy o finansach publicznych za obowiązkowe należy uznać zamieszczenie w umowie spółki PPP klauzuli wyłączającej jawność ze względu na tajemnicę przedsiębiorstwa. Dodatkowo strony muszą określić, że tajemnicą przedsiębiorstwa podmiotu prywatnego nie są informacje uzyskane przez podmiot publiczny podczas negocjacji (etap przedwstępny) co do charakteru partnerstwa publiczno-prywatnego, dane znane pracownikom²¹ obu wspólników oraz informacje o organizacji i podmiotowości podmiotu prywatnego (w tym o karalności jego wspólników lub członków zarządu). W konsekwencji podmiot publiczny uwolni się

¹⁸ Por. R. Golań, *Zamówienia publiczne w sferze kultury*, Warszawa 2012, s. 14 oraz R. Szostak, *Planowanie i finansowanie zamówień publicznych*, Warszawa 2007, s. 69–71. Zdaniem Z. Dobrowolskiego kontrola finansów publicznych powinna cechować się celowością, skutecznością oraz sprawnością, Z. Dobrowolski, *Kontrola wydatków publicznych w systemie demokracji amerykańskiej*, Warszawa 2004, s. 7.

¹⁹ Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.

²⁰ Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, tekst jedn. Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.

²¹ P. Banasik, *Najczęstsze błędy i uchybienia w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego*, Wrocław 2012, s. 236–238.

od odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych oraz działanie na szkodę spółki.

Komparując generalne zasady zawarte w Kodeksie spółek handlowych, ustawie o finansach publicznych oraz ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym, można skonstruować katalog reguł kształtujących charakter spółki PPP tak, aby swoim działaniem nie naruszała żadnych norm prawa. Utworzenie i funkcjonowanie takiej spółki powinno być zgodne z zasadami przejrzystości, gospodarności, racjonalności wydatków, poszanowania praw udziałowych wszystkich wspólników, proporcjonalności ponoszonych wydatków przez wspólników w stosunku do osiągniętych ze spółki zysków, wzajemnego uznania kwalifikacji²².

Niekonsekwentne interpretacje

W orzecznictwie sądów administracyjnych w sprawach podatkowych oraz interpretacjach dyrektorów izb skarbowych brak wystarczającego odniesienia do kwestii opodatkowania partnerstwa publiczno-prywatnego. Także w piśmiennictwie prawniczym nie odnajdujemy odpowiedzi na liczne pytania dotyczące możliwości i charakteru opodatkowania spółek PPP podatkami dochodowymi. Tymczasem, jak się wydaje, wiele kwestii w świetle obowiązujących przepisów prawnych nie powinno budzić wątpliwości.

Wiadomo na przykład, że podatek od czynności cywilnoprawnych zostanie pobrany przez notariusza (płatnik) w wysokości 0,5% wartości wkładów do spółki. Ponieważ sytuacja taka powtórzy się przy każdej zmianie umowy powiększającej majątek spółki, warto rozważyć wniesienie wszelkich istotnych elementów majątku do spółki komandytowej już w momencie jej tworzenia. Nie odkładać tego na później.

Nieco inne zasady znajdują zastosowanie wtedy, gdy zawiązywana jest spółka kapitałowa. Przepisy przewidują w tym przypadku pewne szczególne zwolnienia. Gdy wspólnikiem posiadającym minimum 50% udziałów lub akcji jest Skarb Państwa bądź jednostka samorządu terytorialnego, spółka kapitałowa PPP może być zwolniona z podatku od czynności cywilnoprawnych (art. 9 pkt 11 lit. d ustawy o podatku od czynności cywilnoprawnych²³). Opisaną normę należy zakwalifikować jako *stricte* zwolnienie podatkowe. Wynika

²² Por. H. i P. Nowiccy, *Zamówienia publiczne w wybranych państwach Unii Europejskiej*, Warszawa 2011, s. 7. Spółka PPP jest przejawem realizacji postulatów gospodarki mieszanej, por. M. Fainsod, w: S.E. Harris, *Saving American Capitalism*, New York 1948, s. 176–178.

²³ Ustawa z 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych, tekst jedn. Dz.U. z 2010 r. Nr 101, poz. 649 ze zm.

z tego wniosek praktyczny: mając na względzie wymienione enumeratywnie przesłanki ustawowe²⁴, warto rozważyć objęcie dopuszczoną przez ustawę ulgą podatkową każdą zmianę umowy spółki, jeśli tylko podmiot publiczny posiada na przykład 52% udziałów bądź akcji.

Przed wszystkim jednak wniesienie do takiej spółki jakiegokolwiek majątku przez wspólników (zarówno przedsiębiorców prywatnych, jak i podmiotu publicznego) w charakterze wkładu na pokrycie udziałów (akcji) w tworzonym (podwyższonym) kapitale zakładowym nie podlega opodatkowaniu CIT. Taki wniosek wynika z art. 12 ust. 4 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych²⁵. Z kolei, jeśli wkładem tym będą środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne, spółka upoważniona jest do tego – i to również działa na jej korzyść – by ustalić na potrzeby amortyzacji wartość tych składników na poziomie ich wartości rynkowej.

W ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych wprowadzono dodatkowy przepis (art. 17 ust. 1 pkt 42) stwierdzający, że wolne od podatku są wkłady własne otrzymane przez partnera prywatnego, określone w art. 2 pkt 5 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Można założyć, że przepis ten ma szerszy zakres przedmiotowy. Zasadne jest przyjęcie takiej interpretacji, że odpowiedni przepis (art. 2 pkt 5 lit. b ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym) dotyczy nie tylko wkładów niepieniężnych wnoszonych do spółki, ale także przychodów uzyskiwanych w związku z poniesieniem przez partnerów części wydatków na realizację podejmowanego przez nią przedsięwzięcia. Nie jest z tego wyłączone sfinansowanie w jego ramach dopłat do usług świadczonych przez partnera prywatnego.

W stosunku do aportu wnoszonego przez podmiot publiczny do spółki PPP stosuje się art. 12 ust. 4 pkt 19 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. W opisaney sytuacji podmiot publiczny, obejmując w spółce udziały w zamian za aport, dofinansuje wspólny projekt partnerstwa publiczno-prywatnego, ale jednocześnie nie powstaje przychód po stronie podmiotu publicznego, pod warunkiem że przedmiot przekazania został szczegółowo wymieniony w umowie (art. 12 ust. 4 pkt 18 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). Ale też, jeśli spółka ta poniesie wydatki (koszty) bezpośrednio sfinansowane z wkładu wniesionego do niej przez każdy z podmiotów,

²⁴ A. Kostecki, *Podatkowy stan faktyczny*, „Acta Universitatis Wratislaviensis, Studia z zakresu polityki finansowej i prawa finansowego”, Wrocław 1992, s. 201. Przeciwnie W. Wójtowicz, *Preferencje w formie ulg podatkowych jako istotny element struktury podatku*, w: H. Dzwonkowski, J. Gluchowski, A. Pomorska, *W kręgu prawa podatkowego i finansów publicznych. Księga dedykowana profesorowi Cezaremu Kosikowskiemu w 40-lecie pracy naukowej*, Lublin 2005, s. 344–346.

²⁵ Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, tekst jedn. Dz.U. z 2011 r. Nr 74, poz. 397 ze zm.

zarówno publiczny, jak i prywatny, nie mogą być one zakwalifikowane jako koszty uzyskania przychodów. Tak wynika między innymi z art. 16 ust. 1 pkt 58 w zw. z art. 17 ust. 1 pkt 42 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

W zgodzie z ogólnymi zasadami

Co do opodatkowania zysku z tytułu przedsięwzięcia realizowanego jako partnerstwo publiczno-prywatne warto podkreślić, że wspomniana spółka kapitałowa jest zwolniona z podatku dochodowego od wypłaconej dywidendy (art. 22 ust. 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). Nie narusza to ogólnie przyjętych zasad opodatkowania prowadzonej działalności gospodarczej, gdyż fiskus pobiera podatek w takim celu, aby redystrybuować kapitał dla dobra ogółu społeczeństwa²⁶. Z istoty zaś partnerstwa publiczno-prywatnego wynika realizacja celu publicznego, przysparza ono korzyści jednostce budżetowej partycypującej. Zatem, gdyby zastosować w tym przypadku opodatkowanie podatkiem dochodowym takim, jaki pobiera się od przedsiębiorców prywatnych niestawiających sobie celów publicznych, a kierujących się wyłącznie interesem własnym, projekt przedsięwzięcia publiczno-prywatnego byłby dla uczestników o wiele mniej atrakcyjny.

Zawiązując spółkę PPP, należy pamiętać o istotnych kwestiach:

- podmiot publiczny nie powinien się godzić na wnoszenie do spółki PPP przez przedsiębiorcę zagranicznego jego miejscowego formalnie samodzielnego oddziału, ponieważ może stać się to pretekstem do przeniesienia zobowiązań podatkowych tego przedsiębiorcy na nowo zawiązaną spółkę partnerstwa publiczno-prywatnego (art. 93a Ordynacji podatkowej)²⁷. Chodzi o taki przypadek, gdy obowiązek podatkowy powstał przed przekształceniem spółki²⁸;
- podział uzyskanego w związku z przedsięwzięciem zysku następujący po zakończeniu inwestycji (przyjmując, iż został dokonany jednorazowo) nie powoduje powstania przychodu po stronie podmiotu publicznego, natomiast dla podmiotu prywatnego przekazana spółce wartość początkowa środków trwałych pomniejszona o odpisy amortyzacyjne staje się jego kosztem uzyskania przychodów.

²⁶ Por. P. Borszowski, *Działalność gospodarcza w konstrukcji prawnej podatku*, Warszawa 2010, s. 75–79.

²⁷ Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa, tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. poz. 749 ze zm.

²⁸ S. Babiarz, w: S. Babiarz, B. Dauter, B. Gruszyński, *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, Warszawa 2011, s. 526–528.

Warto nadmienić o licznych zwolnieniach, gdy rozważa się – na gruncie przepisów o podatku od towarów i usług – skutki podatkowe wspólnego przedsięwzięcia realizowanego w ramach partnerstwa przez podmiot publiczny i prywatny. Jednostki budżetowe nie są zazwyczaj²⁹ podatnikami VAT (art. 15 ust. 6 ustawy o podatku od towarów i usług³⁰), z czego wynika, że realizowane przez nich zadania publiczne nie podlegają opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług. Toteż, nawet wtedy, gdy podmiot publiczny był podatnikiem VAT, to i tak zwolnione z podatku od towarów i usług będzie wniesienie przez niego do spółki zorganizowanej części przedsiębiorstwa w postaci budynku lub budowli.

* * *

Naturalną cechą człowieka jest dążenie do doskonałości, także w działalności gospodarczej³¹. Partnerstwo publiczno-prywatne w założeniu wydaje się konsensusem pomiędzy dążeniem do zysku przez podmiot prywatny a obowiązkiem wykonywania funkcji publicznych przez podmiot państwowy. Szczególnie atrakcyjne powinny być one dla przedsiębiorców zagranicznych jako ewentualnych uczestników spółek PPP, zwłaszcza dla tych, którzy jako inwestorzy dopiero wkraczają na polski rynek i potrzebują wiarygodnych kontaktów biznesowych. Zachowują te same możliwości, jakie ma spółka zależna, zarazem otrzymują pomoc prawną, finansową oraz techniczną od organów administracji publicznej.

Pomimo licznych korzyści podatkowych i innych przysługujących uczestnikom partnerstwa publiczno-prywatnego wciąż jeszcze nie cieszy się ono w Polsce dużym zainteresowaniem³². Jednym z powodów negatywnego

²⁹ Zakładając, że obie strony są czynnymi podatnikami VAT, wydatki poniesione przez partnera prywatnego na przygotowanie oferty projektu nie podlegają opodatkowaniu VAT, natomiast czynności pomiędzy oboma podatnikami (np. faktura za wykonanie usługi) będą podstawą do generowania dodatkowych opłat związanych z VAT (niewystępujących w przypadku, gdy podmiot publiczny nie jest podatnikiem VAT), T. Jędorowicz, w: *Partnerstwo publiczno-prywatne w praktyce*, Warszawa 2009, s. 85–88.

³⁰ Ustawa z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, tekst jedn. Dz.U. z 2011 r. Nr 177, poz. 1054 ze zm.

³¹ K. Ohme, *The mind of the strategist. The art of Japanese Business*, New York 1982, s. 2–5. Dzieje ludzkości są nieprzerwanym procesem doskonalenia, polegającym na pełniejszym wykorzystaniu rozumu, T.R. Malthus, *Prawo ludności*, Warszawa 2008, s. 7–9. Zdaniem B. van Praag i A. Ferrer-i-Carbonell przedsiębiorca utożsamia szczęście z zyskiem w firmie i stan ten występuje do chwili, gdy zysk (cel) zostanie osiągnięty, *Inequality and Happiness*, w: *Oxford Handbook of Economic Inequality*, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 364–366.

³² K. Brzozowska, *Innowacyjność partnerstwa publiczno-prywatnego w polityce inwestycyjnej jednostek sektora publicznego w Polsce*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis” 2011, *Oeconomica* 291 (65), s. 26–29. Projekty w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego realizowane

nastawienia jednostek budżetowych do współtworzenia spółki handlowej z prywatną firmą może być to, że Skarb Państwa nie będzie sprawować nad spółką pełnej kontroli. Inna jest przyczyna niechęci uczestniczenia w takich spółkach przedsiębiorców zagranicznych – to ponoszenie przez nich niemal pełnej odpowiedzialności za wynik przedsięwzięcia przy jednoczesnym znacznym (często całkowitym) pokryciu przez niego kosztu podejmowanej przez spółkę PPP inwestycji.

Do korzyści, jakie uzyskują uczestnicy spółek PPP, należy zaliczyć uwolnienie się od konieczności stosowania wielu skomplikowanych i czasochłonnych czynności administracyjnych oraz zmniejszenie stopnia ryzyka operacyjnego firmy, szybki dostęp do organów administracji samorządowej, szeroki rynek zbytu dla swoich usług lub produktów (na przykład mieszkańcy gminy, gdzie realizowany jest projekt PPP). Partnerstwo umożliwia ponadto komercyjne wykorzystanie zasobów publicznych oraz pozyskanie nowych technologii w takich dziedzinach, jak nauka, rolnictwo czy transport³³. Ważny dla podmiotu publicznego wydaje się także efektywny podział ryzyka projektu, uzależnianie płatności za wykonanie zadania od wyników (rozłożenie płatności w czasie)³⁴.

Są i zagrożenia. Należy do nich zaliczyć możliwość zakwalifikowania wniesienia przez podmiot publiczny wkładu do spółki PPP jako deliktów określonych w art. 7 i 17 ust. 1 ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych³⁵. Stosowanie pierwszej z norm w stosunku do spółki PPP wydaje się działaniem wykraczającym ponad *ratio legis* przepisu. Podmiot publiczny jako wspólnik PPP sp. z o.o. może przeznaczyć na dalszą działalność spółki dywidendę lub przenieść prawo do zysku na kapitał zapasowy, jednakże spółka PPP z o.o. – w świetle art. 11 ustawy o finansach publicznych – nie jest jednostką budżetową. Mając takie uprawnienie, podmiot publiczny uczestniczący w spółce ponosi odpowiedzialność za

są w kilkuset krajach. Zwłaszcza w takich krajach jak Chiny stanowią sporą część inwestycji w infrastrukturę, Międzynarodowa Konferencja „Partnerstwo publiczno-prywatne w transporcie i infrastrukturze drogowej” 22–23 listopada 2012 r., Płock. Ponadto według uczestników konferencji „Partnerstwo publiczno-prywatne, projektowanie, finansowanie, realizacja” 12.10.2011 r. we Wrocławiu korzyści podatkowe płynące z partnerstwa publiczno-prywatnego znajdują się na 20. miejscu w klasyfikacji ogólnych korzyści z zastosowania PPP. Natomiast na 3. miejscu na liście „potencjalnych barier” umieszczono „wysokie koszty analizy prawno-podatkowej”.

³³ B.P. Korbus, M. Strawiński, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Warszawa 2009, s. 15 i 53; por. M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Warszawa 2010, s. 61–63; M. Kulesza, *Dlaczego warto wprowadzić partnerstwo publiczno-prywatne*, „Finanse Komunalne” 2004, nr 7–8, s. 36–37.

³⁴ D. Piasta, *Partnerstwo publiczno-prywatne – najnowsze inicjatywy unijne*, „Wspólnoty Europejskie” 2004, nr 14, s. 13.

³⁵ Ustawa z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 168 ze zm.

ewentualne naruszenie zasad rozdysponowania środków publicznych w trybie postępowania o przyznanie zamówienia publicznego (art. 17 ust. 1 ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych).

Trzeba do tego przepisu podchodzić z ostrożnością i rozważą. Można go stosować tylko w przypadku, gdyby podmiot publiczny zawiązywał po nieprzewidzianym przetargu (negocjacjach) z przedsiębiorcą spółkę, mając świadomość, iż poniesie stratę³⁶. W innych przypadkach posiłkowanie się nim może spowodować niekorzystne skutki dla interesu publicznego, może być sprzeczne z celami, jakim powinny służyć tego rodzaju przedsięwzięcia.

Bibliografia

- Borowiec A., *Zamówienia publiczne jako instrument wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Poznań 2009.
- Brzozowska K., *Innowacyjność partnerstwa publiczno-prywatnego w polityce inwestycyjnej jednostek sektora publicznego w Polsce*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis” 2011, Oeconomia 291 (65).
- Dzwonkowski H., Gluchowski J., Pomorska A., *W kręgu prawa podatkowego i finansów publicznych. Księga dedykowana profesorowi Cezaremu Kosikowskiemu w 40-lecie pracy naukowej*, Lublin 2005.
- Korbus B.P., Strawiński M., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Warszawa 2009.
- Moszoro M., *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Warszawa 2010.
- Piasta D., *Partnerstwo publiczno-prywatne – najnowsze inicjatywy unijne*, „Wspólnoty Europejskie” 2004, nr 14.
- Wieloński M., *Realizacja interesu publicznego w prawie zamówień publicznych*, Warszawa 2012.
- Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), Warszawa 2001.
- Zaremba W., Pławgo B., *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Białystok 2005.
- Zysnarski J., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Teoria i praktyka*, Gdańsk 2003.

Rafał Bernat – doktorant w Katedrze Prawa Finansów Publicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

³⁶ Por. L. Lipiec-Warzecha. *Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Komentarz*, Warszawa 2008, s. 242–245.

Grzegorz Kluj

ELEMENTY METODYKI WDRAŻANIA PODEJŚCIA PROCESOWEGO

Niedawno na łamach „Przedsiębiorstwa Przyszłości” ukazał się artykuł o różnicach między organizacją zorientowaną wertykalnie a organizacją zorganizowaną procesowo¹. W niniejszym artykule zostanie przedstawionych kilka opisów i szczegółów dotyczących przedsiębiorstw zorganizowanych funkcjonalnie.

Obecnie praca w przedsiębiorstwach zorganizowanych funkcjonalnie wykonywana jest sekwencyjnie przez wąsko wyspecjalizowanych pracowników, z których każdy jest odpowiedzialny jedynie za poprawną realizację swojego zadania. Pracownik realizuje swój zakres pracy i przekazuje jej efekt kolejnemu pracownikowi. Ten realizuje swój zakres i następnie przekazuje jej efekt kolejnemu pracownikowi, itd., aż do zakończenia procesu.

Podczas wykonywania pracy pracownicy ci często komunikują się z przełożonym (mistrz, kierownik wydziału) w celu uzyskania akceptacji efektów swojej pracy, co finalizowane jest podpisem mistrza (kierownika wydziału) na danym efekcie pracy pracownika. Często mistrz (kierownik wydziału) komunikuje się także ze swoim przełożonym, aby uzyskać akceptację efektów swojej pracy, co finalizowane jest podpisem przełożonego na danym efekcie pracy kierownika (a wcześniej pracownika).

Im bardziej skomplikowana struktura, tym więcej problemów

W przypadku rozbudowanych struktur funkcjonalnych kompetencje jednostki organizacyjnej niższego rzędu są ograniczone przez jednostki organizacyjne wyższego rzędu. W efekcie zachodzi potrzeba przesyłania efektów pracy w celu konsultacji i kolejnego zatwierdzenia, dokumentacja zaś podlega podobnemu dodatkowemu obiegowi.

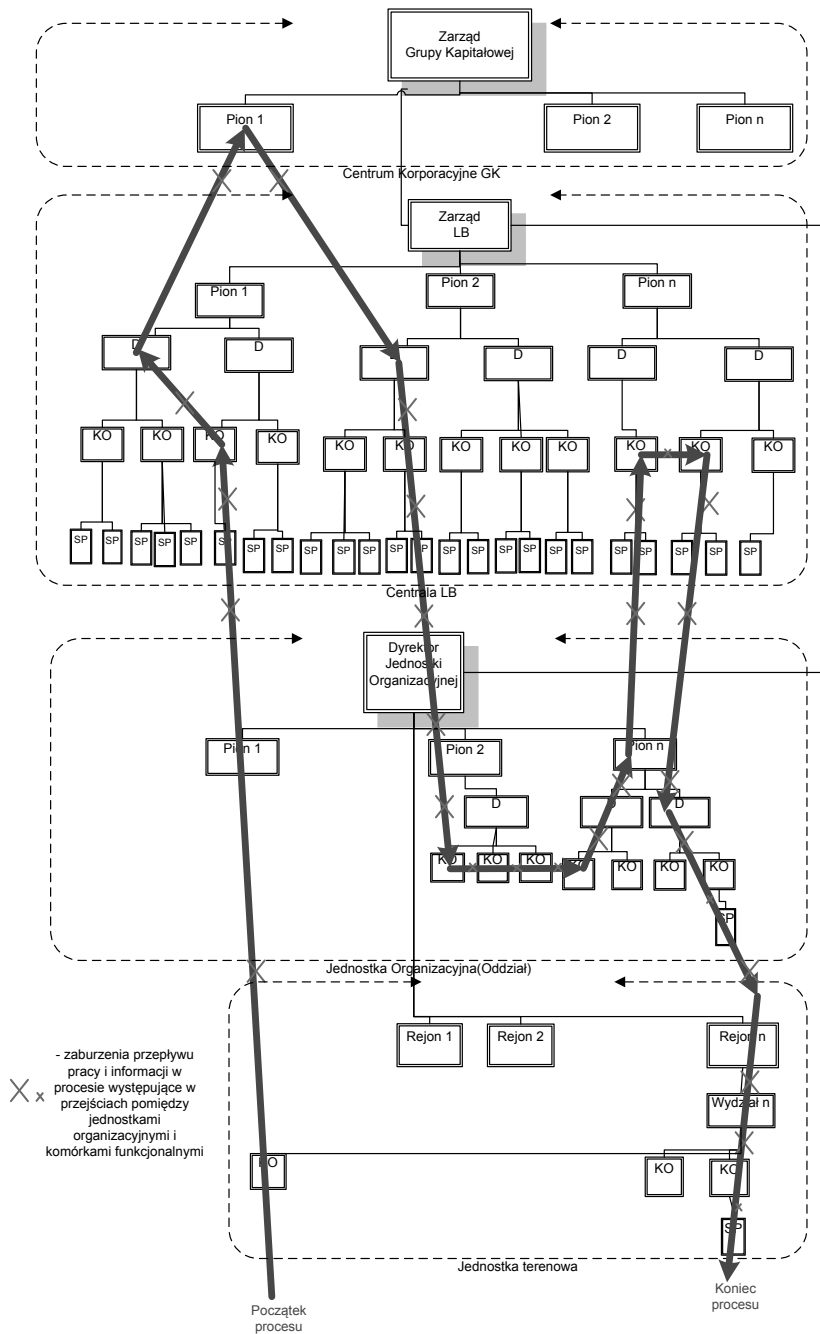
¹ G. Kluj, *Podjęcie procesowe*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2013, nr 4(17).

W przypadku prac, które są w kompetencji jednostki organizacyjnej wyższego rzędu, może wystąpić przesyłanie informacji w postaci dokumentów pomiędzy jednostką organizacyjną niższego rzędu i jednostką organizacyjną wyższego rzędu, gdyż jednostka organizacyjna wyższego rzędu może nie być w stanie samodzielnie wykonywać działań w ramach kompetencji, które zastrzegła dla siebie (na przykład zbieranie danych źródłowych). Powoduje to dodatkowe koszty dla firmy.

Na rys. 1 przedstawiono przykładowy przebieg procesu przez komórki funkcjonalne dużego przedsiębiorstwa. Analizując schemat, można stwierdzić, że jednym ze źródeł problemów są liczne nieciągłości procesów występujące na styku komórek i pionów funkcjonalnych, a także jednostek organizacyjnych. Im bardziej skomplikowana struktura przedsiębiorstwa, tym źródeł problemów jest więcej. Jak wspomniano wcześniej, w komórkach funkcjonalnych pozbawieni możliwości samodzielnego działania pracownicy muszą konsultować się z przełożonymi (a ci często ze swoimi przełożonymi) nawet w mało istotnych kwestiach, co jest przyczyną powstawania dodatkowych błędów, nieporozumień, nadmiernego wydłużania czasu trwania procesu. Skutki to zmniejszanie wydajności, powstawanie barier hierarchicznych zarówno pomiędzy pionami funkcjonalnymi, jak i jednostkami organizacyjnym, rozmywanie odpowiedzialności (ja zrobiłem „swoje” – problem leży gdzieś indziej).

Mnożenie ograniczających te zjawiska procesów kontrolnych, powoływanie dodatkowych zespołów koordynacyjnych poprawiających niekorzystny stan rzeczy niepotrzebnie przedłuża czas i komplikuje realizację procesu. Efektem takich działań jest coraz gorsza pozycja rynkowa firmy, coraz niższy poziom jej produktów i usług, a także postępująca utrata udziałów w rynku. W pewnym momencie kontrola przebiegu procesów z wykorzystaniem tradycyjnych metod przestaje być skuteczna².

² Przykładem może być efekt silosu związany z trudnościami w komunikacji pomiędzy pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Więcej na ten temat zob. G.A. Rummmler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 32–34.



Rys. 1. Przepływ procesu przez rozbudowaną strukturę funkcjonalną przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 90, M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2011, s. 14.

Dominujący paradygmat

Wdrożenie podejścia procesowego zmienia ten stan rzeczy. Neguje ono dotychczasowy podział pracy oparty na sztywnym podziale obowiązków. Procesowe zarządzanie organizacją według Piotra Grajewskiego obejmuje nie tylko zarządzanie procesami, ale także „systemową rekonfigurację w kierunku architektury organizacji wspierającej dynamizm procesowego działania całości”. Można przez to rozumieć, że procesowe zarządzanie organizacją powinno być wspomagane „procesowym charakterem systemu organizacyjnego, definiowanym jako organizacja procesowa”.

Struktura organizacji procesowej powinna uwzględniać procesy, a nie tylko funkcje lub może integrować procesy z funkcjami. Procesowe zarządzanie organizacją ma szeroki wymiar i dokonywane jest na wszystkich szczeblach hierarchicznych i decyzyjnych³. Stanisław Nowosielski twierdzi, że orientacja procesowa zaleca kompleksowe myślenie o procesach jako o powiązanych ze sobą czynnościach. Identyfikowanie procesów oraz – co szczególnie ważne w kontekście nieciągłości w procesie – relacji występujących w nich i pomiędzy nimi ułatwia lepsze zrozumienie, jak funkcjonuje organizacja, umożliwiając jej doskonalenie⁴.

Piotr Grudowski idzie dalej, twierdząc, że podejście procesowe „odrzuca paradygmat klasyków nauk organizacji i zarządzania, oparty na podziale pracy, strukturze funkcjonalnej, hierarchicznej kontroli, ekonomii skali, w ramach którego działania prowadzone są z reguły przez niewspółdziałające struktury funkcjonalne, realizujące własne zamierzenia, najczęściej niespójne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa”⁵.

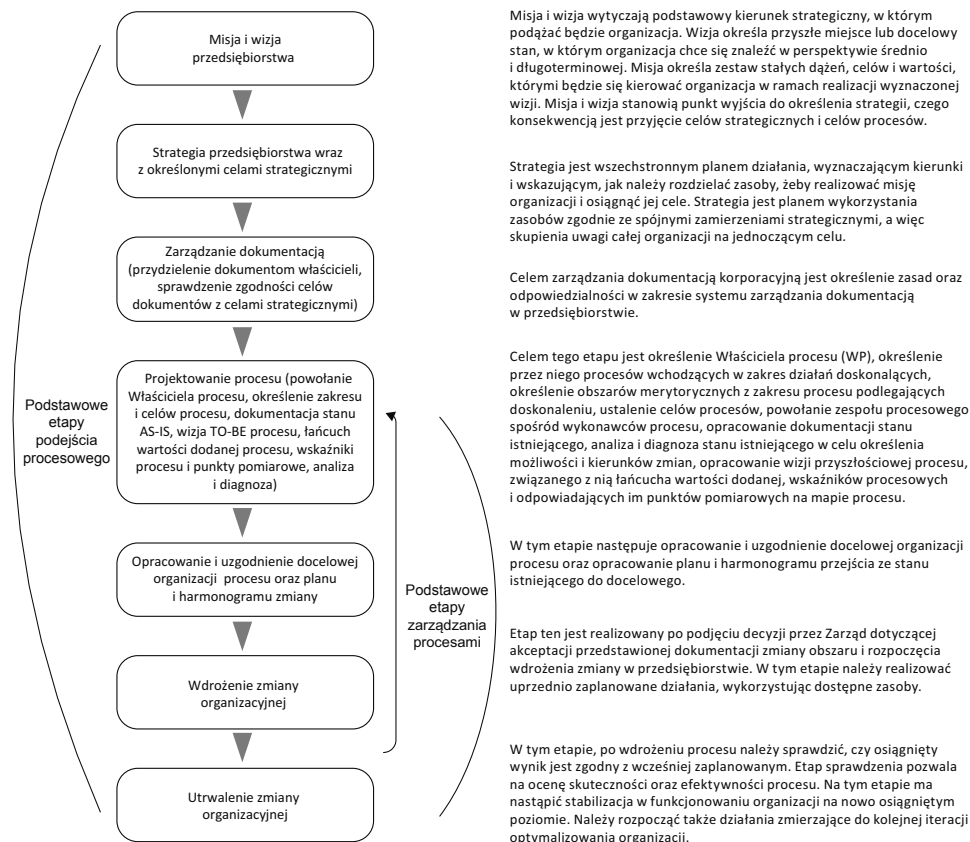
Autor w pełni zgadza się z opinią P. Grajewskiego, że w podejściu procesowym zawiera się zarządzanie procesami, które można zdefiniować następująco: „Zarządzanie procesami polega na regularnym dokonywaniu oceny efektów procesów i wprowadzaniu do nich odpowiednich korekt, jeżeli rezultaty odbiegają od przyjętych założeń (celów). Istotne jest systematyczne doskonalenie procesów. Aby zarządzać procesami, należy je wcześniej opisać (w tym określić cele procesów). Zarządzanie procesami jest narzędziem realizacji misji i strategii przedsiębiorstwa i ma na celu podniesienie efektywności zarówno procesów, jak i organizacji,

³ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 20–24.

⁴ *Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40. Zob. także G.A. Rummel, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności...*, *op.cit.*, s. 61 i n.

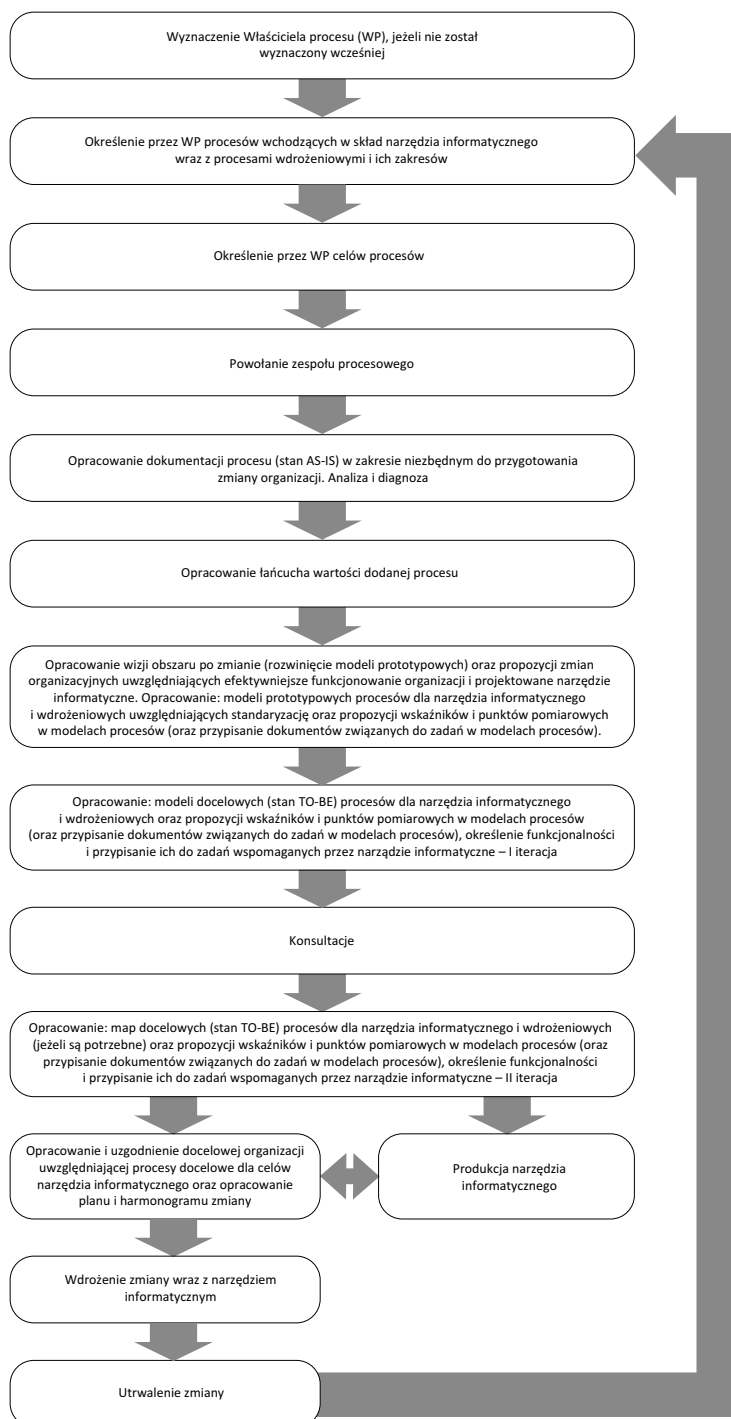
⁵ P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, s. 20–21.

w ramach której funkcjonują, a także zwiększanie wartości przedsiębiorstwa. Kluczowym celem zarządzania procesami jest ciągłe doskonalenie procesu z uwzględnieniem kryterium jakości, wydajności i kosztów”. Zarządzanie procesami to obecnie dominujący paradygmat zarządzania.



Rys. 2. Podstawowe etapy wdrażania podejścia procesowego i zarządzania procesami

Źródło: opracowanie własne. Opisy elementów metodyki zaczerpnięto z literatury przedmiotu: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 79–81, M. Moszkowicz, *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 1, I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 89–90, W. Stochowski, *Jak zdefiniować misję*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 11, P. Dwojacki, *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12, K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 235, K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 369–370, J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, s. 130–132, 325–327, P. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*, Wyd. Butterworth-Heinemau, Londyn 1990, s. 6, C.K. Prahalad, G. Hamel, *Strategic Intent*, „Harvard Business Review”, maj–czerwiec 1989, P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities*, Wyd. Truman Talley Books & E.P. Dutton, Nowy Jork 1986, G.A. Rummier, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 114–115.



Rys. 3. Metodyka tworzenia narzędzia informatycznego i zmiany organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Efekt synergiczny

W uproszczeniu – efekt synergiczny to efekt uzyskany dzięki współdziałaniu różnych czynników, który jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań. Efekt synergii uzyskamy, jeżeli do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa wykorzystamy na przykład proces tworzenia narzędzia informatycznego. Z jednej strony należy skoordynować działania służące utworzeniu modelu docelowego narzędzia informatycznego, którego funkcjonalność powinna polegać między innymi na zautomatyzowaniu wykonania niektórych zadań, z drugiej strony – powinny być prowadzone działania doskonalące zmierzające do poprawy efektywności organizacji uwzględniające tworzony system i najnowocześniejsze rozwiązania w tym zakresie. Tworzony system zatem powinien uwzględniać potrzeby przedsiębiorstwa związane z jego ulepszonym działaniem, a nie ze stanem istniejącym.

Z tego względu modele procesów służące utworzeniu narzędzia informatycznego powinny być opracowane do poziomu zadań⁶. Autorską metodykę postępowania w celu uzyskania efektu synergicznego przedstawia rys. 3.

Właściciel procesu

Zakładając, że misja, wizja i strategia są stałe w długim czasie, wyznaczenie właściciela procesu (WP) stanowi początek prac projektowych. Powinien on być wybrany spośród menedżerów przedsiębiorstwa. Naturalnym kandydatem na właściciela procesu jest menedżer, którego obszar zarządzania będzie informatyzowany. Jest oddzielną kwestią, jak właściciel procesu będzie usytuowany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jego pozycja i kompetencje muszą umożliwiać skuteczne działanie, gdyż do niego należy podejmowanie wszelkich decyzji dotyczących procesu, szczególnie w sprawach spornych.

W kolejnym etapie właściciel procesu określa zakres narzędzia informatycznego, a więc procesy, które mają być wspomagane przez projektowane narzędzie informatyczne, oraz procedurę związaną z jego wdrożeniem (konieczne jest określenie początku i końca każdego z etapów procesów wdrażania). W przypadku określania zakresów procesów należy tam, gdzie to możliwe, przestrzegać zasady *end-to-end*, zwłaszcza w odniesieniu do procesów podstawowych. Na tym etapie właściciel procesu określa także obszary funkcjonalne (merytoryczne) wspomagające realizację procesu, a także

⁶ Zadanie – podstawowy element procesu stanowiący o treści jego realizacji.

obszary funkcjonalne służące realizacji działań doskonalących. Podejmuje decyzję, czy doskonalone będą wszystkie obszary czy wybrane. Decyzję tę należy uzasadnić, ponieważ przedsiębiorstwo jest systemem i trzeba mieć świadomość wpływu poszczególnych podsystemów na siebie. Następnie właściciel procesu określa cele procesów spójne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Cele mogą być mierzalne (ilościowe) lub niemierzalne (jakościowe). Wskazana jest znacząca przewaga celów mierzalnych nad niemierzalnymi.

Po określeniu celów procesu właściciel procesu organizuje zespół procesowy ekspertów dziedzinowych. W jego skład wchodzi przedstawiciele komórek organizacyjnych z obszarów wskazanych do działań doskonalących. Korzystne wydaje się zastosowanie zasady proporcjonalności reprezentantów komórek organizacyjnych, przez co rozumie się skład zespołu odzwierciedlający proporcje związane z wkładem członków zespołu w realizację procesu. Szkodliwe byłoby zbudowanie zespołu złożonego wyłącznie z przedstawicieli jednostki nadrzędnej, gdy głównymi realizatorami procesu są pracownicy jednostki podrzędnej. Zespół zajmuje się powierzonymi zadaniami od momentu powołania do zakończenia utrwalenia zmiany⁷. Ze względu na możliwą potrzebę równoległego prowadzenia części prac należy rozważyć wydzielenie podzespołów realizujących zlecane zadania.

Aby zarządzać procesami, należy je wcześniej poznać. Poznanie procesu umożliwia między innymi wykonanie jego dokumentacji, zwanej dokumentacją stanu AS-IS. Na tym etapie zbierane są informacje pod kątem realizacji określonych celów procesów, informacje umożliwiające analizowanie stanu istniejącego obszaru (obszarów) przedsiębiorstwa poddawanego zmianie. W efekcie analizy stawiana jest diagnoza stanu istniejącego, określająca stan obecny organizacji objętej zmianą, wskazująca wybrane aspekty działalności wymagające poprawy, poziom zróżnicowania organizacji w obszarach funkcjonalnych (merytorycznych) wspierających realizację procesu, w tym zakresów obowiązków, obciążenia pracą stanowisk pracy, informacji charakteryzujących zróżnicowanie jednostek organizacyjnych i komórek wchodzących w skład badanego obszaru merytorycznego, procedur, instrukcji i innych dokumentów obowiązujących w analizowanym obszarze.

W przypadku analizowania dużych organizacji szczególnie korzystne dla określenia najlepszych praktyk wydaje się stosowanie benchmarkingu wewnętrznego. Porównywać można zarówno przepływy pracy, stanowiska pracy, komórki organizacyjne, jak i jednostki organizacyjne wchodzące w skład

⁷ Wydaje się korzystne zachowanie określonego składu zespołu procesowego dla kolejnych iteracji doskonalących proces.

przedsiębiorstwa. Wnioski z analiz będą podstawą do opracowywania stanu TO-BE organizacji.

W przypadku wyczerpania się jego możliwości analitycznych, można korzystać z benchmarkingu zewnętrznego. Pomocne do analizy stanu istniejącego mogą być także kwestionariusze pomiaru obciążenia pracą stanowiska pracy⁸. Diagnoza stanowi punkt wyjścia do określenia kierunków i zakresów koniecznych zmian w organizacji przedsiębiorstwa przez wdrożenie najlepszych praktyk służących poprawie jego efektywności. Opracowanie łańcucha wartości obejmuje właściwe zaplanowanie procesu. Na tym etapie określamy, co i kiedy powinno się osiągnąć oraz za pomocą jakich zasobów.

W zależności od tego, jaki jest to proces, stosuje się różne metody planowania. Na tym etapie należy zwrócić uwagę na:

- wymagania klientów (zewnętrznych i wewnętrznych);
- ustalenie głównych zadań (działań w procesie) niezbędnych do realizacji celu procesu;
- ustalenie zasad monitorowania procesu i jego wyników pozwalających na analizę i doskonalenie procesu, w tym określenie wskaźników efektywnościowych (KPI);
- ustalenie zasad potwierdzenia jakości produktu z wymaganiami klienta i przepisów prawnych,
- dostępność zasobów adekwatnych do realizowanego procesu (ludzie, infrastruktura, finanse itp.);
- przeprowadzenie analizy ryzyka.

Na tym etapie należy opracować model procesu w wersji uproszczonej z uwzględnieniem podstawowych relacji w nim występujących, z którego będzie wynikało, że realizuje on swój cel za pomocą zagregowanych zadań tworzących wartość dodaną, niezbędnych dla przedsiębiorstwa i zapewnienia satysfakcji klienta. Podczas projektowania każdego zagregowanego zadania należy znać odpowiedź na pytania: w jaki sposób realizuje ono cel procesu oraz czy zasoby związane z tym zadaniem są optymalne w aspekcie jakości, wydajności i kosztów procesu.

⁸ Więcej na ten temat w: G. Kluj, *Zarządzanie procesowe czy funkcjonalne – dyskusja na temat modelu zarządzania w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych sektora elektroenergetyki funkcjonujących w burzliwym otoczeniu*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, W. Szymański (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 218–219.

Wizja obszaru po zmianie – wzorzec projektowanych procesów

Analiza i diagnoza umożliwia opracowanie zestandaryzowanej wizji obszaru po zmianie oraz konkretnych propozycji zmian w organizacji przedsiębiorstwa uwzględniających wykryte wcześniej najlepsze praktyki. Stanowi ona wzorzec obszaru organizacji przedsiębiorstwa. W związku z tym konieczne jest zaplanowanie sposobu dojścia do celu przez poszczególne jednostki i komórki organizacyjne.

Wizja ta może być opracowana przez wydzielony podzespół⁹. Projekty zmian powinny uwzględniać przejście od zróżnicowanych jednostek i komórek organizacyjnych do ich organizacji opisanej w wizji uwzględniającej najlepsze praktyki. Podzespół analizuje wszystkie elementy mapy stanu AS-IS wraz z dokumentami związanymi. Na podstawie opracowanego wcześniej łańcucha wartości dodanej procesu opracowuje się wstępny model procesu (procesów) realizujący jego cel (cele), zgodny (zgodne) z celami nadrzędnymi i dążący w jak największym stopniu do realizacji wizji obszaru.

Model prototypowy jest rozwinięciem modelu łańcucha wartości. Projektowanie zadań powinno odbywać się w sposób podobny do tego typu działań podejmowanych podczas tworzenia łańcucha wartości. Model prototypowy procesu może być również opracowany w podzespole. Na tym etapie należy określić jak najwięcej funkcjonalności związanych z automatyzowanymi przez przyszłe narzędzie zadaniami.

Modele wdrożeniowe określają zestawy działań niezbędnych do wdrożenia projektowanego narzędzia. Należy także opracować wskaźniki efektywnościowe związane z realizacją celu procesu i określić punkty pomiarowe na modelach procesów związane z ich realizacją (ze względu na nakład pracy związany z opracowywaniem wskaźników ich liczba powinna być ograniczona). Etap ten obejmuje także identyfikację dokumentów związanych z realizacją procesu i przypisanie ich do odpowiednich zadań w procesie.

Tworzenie modeli procesu powinno uwzględniać zasadę harmonizacji, czyli ciągłego i płynnego przepływu pracy pomiędzy stanowiskami pracy (zadaniami w procesie). Praca powinna być tak zorganizowana, aby po zakończeniu czynności na stanowisku poprzedzającym stanowisko następane natychmiast przystępowało do pracy, chyba że jest to niewskazane ze względu na zastosowaną technologię lub specyfikę pracy (na przykład przerwy związane z przepisami prawa).

⁹ Niezwykle istotny jest właściwy dobór pracowników do tego podzespołu – powinni to być wizjonerzy nieobawiający się nowych wyzwań i patrzący daleko ponad to, co jest.

W wizji należy brać pod uwagę zmianę w organizacji przedsiębiorstwa uwzględniającą podejście procesowe, w tym lepszy obieg informacji i sprawniejszą komunikację dzięki planowanej optymalizacji komórek organizacyjnych i szczebli hierarchicznych w jednostkach organizacyjnych, co z kolei pozwoli na zmniejszenie liczby mechanizmów kontrolnych i związanych z tym kosztów. Efektywniejsza praca osiągnięta dzięki uproszczeniu struktury organizacyjnej pozwoli usprawnić przebieg pracy, co także jest pośrednio związane ze zmniejszonymi kosztami funkcjonowania.

Wdrażanie podejścia procesowego w aspekcie stanowisk pracy polega na klasycznej koncentracji pracy, gdzie (w skrócie) łączy się stanowiska pracy w większe wyspecjalizowane grupy, które działając razem, zwiększają wynik użyteczny. W tak przebudowanej strukturze powinien także wystąpić efekt synergiczny.

Niezwykle istotna jest właściwa organizacja stanowiska pracy. Model prototypowy jest przedstawiany zespołowi procesowemu w pełnym składzie i poddany merytorycznej analizie członków tego zespołu, uwzględniającej różne uwarunkowania pracy przedsiębiorstwa. Zespół analizuje wszystkie elementy modelu prototypowego wraz z dokumentami związanymi. Opracowywana jest ostateczna wersja modelu i dokumentów związanych, w tym wskaźników i punktów pomiarowych procesów. Ostateczne wersje modeli powinny spełniać w maksymalnym zakresie postulaty opisane w wizji obszaru po zmianie. Modele docelowe opracowanych procesów wraz z dokumentami towarzyszącymi podlegają także ostatecznemu całościowemu zatwierdzeniu przez właściciela procesu.

Ze względu na wagę prowadzonych prac niezbędne wydają się szersze konsultacje związane z proponowanymi zmianami w celu określenia możliwości ich wdrożenia w przedsiębiorstwie. Konsultowany powinien być także plan i harmonogram zmian. W ich wyniku powstają protokoły rozbieżności, po których analizie zespół procesowy opracowuje docelowy model organizacji procesu wraz z dokumentami towarzyszącymi obszarowi merytorycznego oraz plan i harmonogram zmian. Projekt docelowej organizacji jest przedstawiany przez właściciela procesu zainteresowanym stronom, które mogą zgłosić do niego uwagi.

Po podjęciu decyzji akceptującej przedstawioną dokumentację zmiany obszaru i rozpoczęcia wdrożenia zmiany w przedsiębiorstwie należy realizować uprzednio zaplanowane działania, wykorzystując dostępne zasoby. Podczas realizacji tych czynności gromadzone są informacje o funkcjonowaniu procesu. Posłużą one do późniejszego sprawdzenia, czy osiągnane są zaplanowane wyniki.

Po wdrożeniu procesu należy sprawdzić, czy osiągnięty wynik jest zgodny z wcześniej zaplanowanym, co pozwala na ocenę skuteczności oraz efektywności procesu. Na tym etapie powinna nastąpić stabilizacja funkcjonowania organizacji na nowo osiągniętym poziomie. Należy także rozpocząć działania zmierzające do kolejnej iteracji optymalizowania organizacji. W przypadku wykonywania kolejnej iteracji optymalizacyjnej właściciel procesu może podejmować uzasadnione decyzje dotyczące pomijania lub ograniczania realizacji niektórych etapów postępowania. W uzasadnieniu należy wytłumaczyć, dlaczego pominięty etap nie wpłynie niekorzystnie na końcowy efekt prac optymalizacyjnych.

Podczas etapu utrwalania należy dokonać audytu procesu w celu potwierdzenia utrwalenia wdrożonych zmian. Jeżeli monitoring procesu i wyników wskazuje na zagrożenia procesu lub jeśli pojawiają się niekorzystne trendy w wynikach pomiarów, wówczas powinno się podjąć działania zmierzające do zapobieżenia potencjalnym problemom.

* * *

Przejście z orientacji funkcjonalnej na procesową i rozpoczęcie zarządzania procesami jest dużym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa. Jeszcze większym – jest połączenie tego z wdrażaniem narzędzia informatycznego. Jednakże potencjalne korzyści osiągane jednocześnie powinny skłaniać do zastanowienia się nad podjęciem takiej decyzji. Korzyści dla przedsiębiorstwa wydają się oczywiste: oprócz opracowania procesów dla celów narzędzia informatycznego i wdrożeniowych dokonywana jest – niejako przy okazji – analiza procesowa i diagnoza obszaru (obszarów) poddawanego zmianie, która i tak nastąpi (choć w bardziej okrojonej postaci) wraz z wdrożeniem narzędzia. Dlaczego więc nie posunąć się dalej i przy tej okazji nie udoskonalić organizacji przedsiębiorstwa?

Trudno wyobrazić sobie sytuację w obecnym turbulentnym otoczeniu, że narzędzie informatyczne zostanie po prostu wdrożone w istniejącej organizacji bez jakiegokolwiek jej usprawnienia. Zastosowanie podejścia procesowego i zarządzanie procesami pozwoli ograniczyć nieciągłości przepływu procesu występujące podczas jego przechodzenia przez dużą liczbę wąsko wyspecjalizowanych funkcji, co wykazano na rysunkach. Dzięki temu podejściu usprawnia się także współpracę pomiędzy pracownikami, którzy są zapoznani między innymi z przebiegiem całego procesu, w którym uczestniczą, jego celem oraz swoją w nim rolę. Jest to znacznie szersze spojrzenie na wykonywaną przez siebie pracę w aspekcie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa niż w przypadku spojrzenia jedynie przez pryzmat funkcji.

Bibliografia

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books & E.P. Dutton, Nowy Jork 1986.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998.
- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
- Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2011.
- Prahalad C.K., Hamel G., *Strategic Intent*, „Harvard Business Review” maj–czerwiec 1989.
- Schermerhorn J.R. Jr., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.

Grzegorz Kluj – mgr inż., absolwent Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej, specjalista ds. zarządzania procesami w Centrali Spółki PGE Dystrybucja S.A., doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

Jacek Kuciński

EFEKTYWNOŚĆ FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH SPÓŁEK

Prowadzone w krajach rozwiniętych od kilkudziesięciu lat badania dotyczące efektywności funduszy inwestycyjnych wskazują generalnie, że fundusze inwestycyjne zarządzane aktywnie nie są w stanie osiągać ponadprzeciętnych stóp zwrotu, to znaczy „pokonywać” swoich odpowiedników o charakterze pasywnym (na przykład funduszy indeksowych) czy określonych portfeli wzorcowych, zwłaszcza jeśli uwzględnić koszty obciążające aktywa funduszy. Jedynie stosunkowo niewielka część prac badawczych potwierdza możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych stóp zwrotu przez fundusze inwestycyjne zarządzane aktywnie.

W artykule zawarto analizę oraz kilka ciekawych wniosków dotyczących polskich funduszy inwestycyjnych angażujących swe środki w akcje małych i średnich spółek. Skupiono się przy tym na ostatnich kilku latach ich działalności, a więc na okresie kryzysu i trudnej sytuacji na rynkach finansowych.

W opinii badaczy amerykańskich

Do badaczy amerykańskich od dawna prezentujących stanowisko, że fundusze inwestycyjne zarządzane aktywnie nie są w stanie osiągać ponadprzeciętnych stóp zwrotu, należą W. Sharpe¹, M. Jensen² oraz I. Friend, M. Blume i J. Crockett³. Podobne wnioski można również wyciągnąć z lektury

¹ Zob. W. Sharpe, *Mutual fund performance*, „Journal of Business” 1966, vol. 39, is. 1, s. 119–138.

² Zob. M. Jensen, *The performance of mutual funds in the period 1945–1964*, „Journal of Finance” 1968, vol. 23, is. 2, s. 389–416.

³ Zob. I. Friend, M. Blume, J. Crockett, *Mutual funds and other institutional investors: a new perspective*, McGraw-Hill Inc., New York 1970.

nowszych opracowań autorów amerykańskich (R. Henrikssona⁴, E. Changa i W. Lewellena⁵, R. Jacksona i R. Skompa⁶, R. Cumby'ego i J. Glena⁷), a także europejskich (A. Grunbichlera i U. Pleschiutchniga⁸). W ostatnich latach pojawiły się nawet opinie, że o ponadprzeciętnych wynikach funduszy inwestycyjnych można mówić jedynie przy założeniu zerowych kosztów funduszy.

Zdaniem badaczy prezentujących to stanowisko uwzględnienie kosztów stawia fundusze od razu na pozycji poniżej średniej rynkowej. Takie przekonanie wyrażają M. Grinnblatt, S. Titman i R. Wermers⁹ oraz E. Elton i M. Gruber¹⁰, a także L. Pastor i R. Stambauch¹¹. Jedynie stosunkowo niewielka część prac badawczych potwierdza możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych stóp zwrotu przez fundusze inwestycyjne zarządzane aktywnie.

Wnioski takie pojawiły się na przykład w pracach S. Kona i F. Jena¹². Przeprowadzili oni analizę wyników 49 amerykańskich funduszy inwestycyjnych w latach 60. i na początku lat 70. ubiegłego wieku. Indywidualne badania w tej sprawie prowadził także S. Kon¹³, analizując 37 funduszy w latach 1960–1976. Podobne rezultaty przyniosły ponadto analizy M. Grinnblatta oraz S. Titmana¹⁴. Wykazali oni, że wyniki inwestycyjne wyższe od wzorca są możliwe do osiągnięcia zwłaszcza przez fundusze o najbardziej agresywnej polityce inwestycyjnej.

⁴ R. Henriksson, *Market timing and mutual funds performance: an empirical investigation*, „Journal of Business” 1984, vol. 57, is. 1, s. 73–96.

⁵ E. Chang, W. Lewellen, *Market timing and mutual fund investment performance*, „Journal of Business” 1984, vol. 57, is. 1, s. 57–72.

⁶ J. Jackson, S. Skomp, *On the relative performance of registered versus non-registered mutual funds*, „Southern Economic Journal” 1985, vol. 52, is. 2, s. 392–401.

⁷ R. Cumby, J. Glen, *Evaluating the performance of international mutual funds*, „The Journal of Finance” 1990, vol. 45, is. 2, s. 497–521.

⁸ A. Grunbichler, U. Pleschiutchnig, *Performance persistence: evidence for European mutual funds*, University of St. Gallen 1999.

⁹ Zob. M. Grinblatt, S. Titman, R. Wermers, *Momentum investment strategies, portfolio performance and herding: a study of mutual fund behavior*, „The American Economic Review” 1995, vol. 85, is. 5, s. 1088–1105.

¹⁰ Zob. R. Wermers, E. Elton, M. Gruber, *Efficiency with costly information: reinterpretation of evidence from manager portfolios*, „The Review of Financial Studies” 1993, vol. 6, is. 1, s. 1–22.

¹¹ L. Pastor, R.F. Stambaugh, *Investing in equity mutual funds*, „Journal of Financial Economics” 2002, vol. 63, is. 1, s. 351–380.

¹² Zob. S. Kon, F. Jen, *The investment performance of mutual funds: an empirical investigation of timing, selectivity and market efficiency*, „Journal of Business” 1979, vol. 52, is. 2, s. 263–289.

¹³ Zob. S. Kon, *The market-timing performance of mutual fund managers*, „Journal of Business” 1983, vol. 56, is. 3, s. 323–347.

¹⁴ Zob. M. Grinblatt, S. Titman, *Mutual fund performance: an analysis of quarterly portfolio holdings*, „Journal of Business” 1989, vol. 62, is. 3, s. 393–416.

Sporo częściej niż w przypadku badaczy amerykańskich głosy optymistyczne odnaleźć można w opracowaniach autorów ze Starego Kontynentu. Na uwagę zasługują badania R. Ottena i M. Schweitzera¹⁵ oraz R. Ottena i D. Bamsa¹⁶ dotyczące funduszy brytyjskich, francuskich, włoskich, niemieckich i holenderskich. Według ich szacunków w latach 1991–1998 fundusze europejskie radziły sobie statystycznie lepiej od swoich amerykańskich odpowiedników¹⁷. Co więcej, w czterech spośród pięciu analizowanych krajów fundusze wykazywały rezultaty zarządzania korzystniejsze od przyjętych benchmarków opartych na lokalnych rynkach akcji.

W części prac poświęconych badaniom efektywności funduszy inwestycyjnych skupiano się nie tylko na umiejętności osiągnięcia efektów na poziomie określonych portfeli wzorcowych, ale również na ocenie umiejętności identyfikacji przez zarządzających trendów rynkowych (tak zwanych makroprzewidywań). Z analiz tych wynika wniosek, że zarządzający funduszami w zdecydowanej większości przypadków nie byli w stanie przewidzieć przyszłej sytuacji rynkowej, a przez to dostosować do niej portfela funduszu. Potwierdzają to chociażby prace C. Chena¹⁸, M. Treynora i K. Mazuy'a¹⁹, S. Kona²⁰, R. Cumby'ego oraz J. Glena²¹, E. Changa i W. Lewellena²², R. Henrikssona²³ czy autorów analizujących fundusze inne niż amerykańskie, jak S. Deba, A. Banerjee i B. Chakrabarti²⁴.

¹⁵ R. Otten, M. Schweitzer, *A comparison between the European and the U.S. mutual fund industry*, „Managerial Finance” 2003, vol. 28, s. 14–35.

¹⁶ R. Otten, D. Bams, *European mutual fund performance*, „European Financial Management” 2002, vol. 8, s. 75–101.

¹⁷ Może to być związane ze statystycznie mniejszą wartością aktywów funduszy europejskich, co ma z kolei wpływ na wyniki inwestycyjne. Zob. szerzej na ten temat: D. Indro, C. Jiang, M. Hu, W. Lee, *Mutual fund performance: does size matter?*, „Financial Analysts Journal” 1999, vol. 55, is. 3, s. 74–87; J. Chen, H. Hong, M. Huang, J. Kubik, *Does fund size erode mutual fund performance? The role of liquidity and organization*, „The American Economic Review” 2004, vol. 94, is. 5, s. 1276–1302.

¹⁸ Por. C. Chen, *A cross-sectional analysis of mutual funds' market timing and security selection skill*, „Journal of Business Finance and Accounting” 1992, vol. 19, is. 5, s. 660.

¹⁹ Zob. J. Treynor, K. Mazuy, *Can mutual funds outguess the market?*, „Harvard Business Review” 1966, vol. 44, is. 4, s. 131–136.

²⁰ Zob. S. Kon, *The market-timing performance...*, *op.cit.*

²¹ Por. R. Cumby, J. Glen, *Evaluating the performance of international mutual funds*, „Journal of Finance” 1990, vol. 45, is. 2, s. 497–521.

²² E. Chang, W. Lewellen, *Market timing...*, *op.cit.*

²³ R. Henriksson, *Market timing...*, *op.cit.*

²⁴ S. Deb, A. Banerjee, B. Chakrabarti, *Market timing and stock selection ability of mutual funds in India: an empirical investigation*, „Vikalpa – The Journal for Decision Makers” 2007, vol. 32, is. 2, s. 39–51.

Dużo dydaktyki, mało analiz

Polska literatura dotycząca funduszy inwestycyjnych jest dosyć bogata, zwłaszcza jeżeli weźmie się pod uwagę krótką historię tego typu produktów finansowych w naszym kraju. Jednakże zdecydowaną większość publikacji polskich stanowią wydawnictwa o charakterze dydaktyczno-informacyjnym, traktujące przeważnie o aspektach prawnych i o rozwoju funduszy inwestycyjnych. Raczej skromny wydaje się natomiast dorobek polskich autorów w zakresie analiz efektywności funduszy inwestycyjnych oraz stosowanych przez zarządzających strategii inwestycyjnych.

Korzystnie na tym tle wyróżniają się prace Tomasza Miziołka. Dwukrotnie (w latach 1997 oraz 1999) wykazywał on, że praktycznie w całej przebadanej próbie brak było ponadprzeciętnych wyników polskich funduszy²⁵. W opracowaniu przygotowanym w 2001 roku J. Czempas oraz P. Lokwenc²⁶ wykazali, że w okresach wzrostów relatywnie najlepiej radziły sobie fundusze akcji.

Warto wspomnieć również o wynikach badań opublikowanych w 2005 roku przez Katarzynę Gabryelczyk. Autorka ta jako pierwsza w Polsce sprawdziła wpływ tak zwanego efektu przetrwania na wyniki inwestycyjne funduszy²⁷.

Znaczącą pracą z ostatnich lat dotyczącą tego obszaru wydaje się również analiza efektywności polskich funduszy inwestycyjnych przeprowadzona przez Tomasza Sikorę. Stosując zaawansowane metody statystyczne, uzyskał on pozytywne wyniki dla funduszy²⁸, a więc oznaczające „pokonanie” rynkowych portfeli referencyjnych.

Wśród polskich opracowań pojawił się również głos dotyczący zjawiska wycucia rynku. W swoim opracowaniu Anna Zamojska udowodniła, że zarządzający funduszami inwestycyjnymi akcji nie podejmowali w ostatnich latach prób dostosowywania aktywów funduszy do sytuacji rynkowej²⁹.

²⁵ Zob. T. Miziołek, *Ocena efektywności inwestowania w fundusze powiernicze*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 1997, nr 11, s. 37 oraz *Dwa oblicza rynku funduszy*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 1999, nr 1, s. 65.

²⁶ Por. J. Czempas, P. Lokwenc, *Oplacalność inwestycji w fundusze inwestycyjne w 2000 roku*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2001, nr 6–7, s. 72–78.

²⁷ Jest to efekt polegający na statystycznym zawyżeniu wyników badania przez pominięcie funduszy, które zakończyły, często wskutek słabych wyników inwestycyjnych, działalność w trakcie okresu objętego analizą. Por. K. Gabryelczyk, *Efekt przetrwania i wyniki inwestycyjne funduszy inwestycyjnych w Polsce*, w: *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a rynek polski*, K. Jajuga (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 176–184.

²⁸ Zob. T. Sikora, *Analiza wyników funduszy inwestycyjnych w Polsce z wykorzystaniem wnioskowania bayesowskiego*, „Materiały i Studia – Narodowy Bank Polski” 2010, nr 248.

²⁹ Por. A. Zamojska, *Wycucie rynku i zmienność wycucia akcyjnych funduszy inwestycyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2008, nr 4, s. 95–107.

Szczególnie interesującą grupą badawczą wydają się krajowe fundusze akcji małych i średnich spółek inwestujące na rynku polskim. Ze względu na spektrum lokacyjne jest to grupa bardziej wyspecjalizowana niż popularne uniwersalne fundusze akcji polskich. Zdecydowana większość obserwowanych zdarzeń miała miejsce w ostatnich kilku latach. Można wręcz mówić, iż są to „produkty hossy” trwającej od 2003 do 2007 roku.

Zwłaszcza w latach 2006–2007 krajowe TFI dostrzegły możliwość wykorzystania świetnej koniunktury w segmencie spółek spoza indeksu WIG20, masowo tworząc fundusze akcji polskich małych i średnich spółek. Interesująca jest zatem odpowiedź na pytanie, jak zarządzający tą grupą produktów radzili sobie w bardzo trudnych i zmiennych warunkach rynkowych, z jakimi przyszło im mierzyć się od początku 2008 roku. Ponadto wiele pytań dotyczy stosowanych strategii inwestycyjnych, ich skuteczności, podejścia do ryzyka itp. Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na te pytania, w przedstawionych zaś dalej analizach oparto się szeroko na modelu Sharpe’a. Stanowił on podstawę weryfikacji większości zmiennych. Wykorzystano również popularne miary ryzyka, jak odchylenie standardowe czy *tracking error*.

Model Sharpe’a

Wiliam Sharpe skonstruował swój model – tak zwany jednowskaźnikowy model rynku (ang. *single-index-model*) – na początku lat 60. poprzedniego wieku. Jest on najprostszym i do dziś najczęściej wykorzystywanym modelem opisującym powiązanie zmian stóp zwrotu akcji z zachowaniem całego rynku³⁰. Sharpe przyjął następujące założenia³¹:

- inwestorzy mają awersję do ryzyka i starają się maksymalizować stopę zwrotu swoich inwestycji w długim okresie;
- inwestorzy są w swoich decyzjach racjonalni i dokonują wyboru sposobu pomnażania bogactwa, korzystając z informacji o spodziewanej stopie zwrotu oraz ryzyku;
- podatki i koszty transakcyjne są równe zeru;
- wszystkie aktywa mogą być kupowane i sprzedawane bez ograniczeń;
- dla kapitałów nie ma na rynku barier wejścia i wyjścia, a informacja jest jednakowo dostępna dla wszystkich uczestników rynku;

³⁰ Przykładowo, stosowany wcześniej model H. Markowitza cechowały relatywnie wysokie wymagania informacyjne i obliczeniowe.

³¹ Zob. W. Sharpe, *A simplified model of portfolio analysis*, „Management Science” 1963, vol. 9, is. 2, s. 277–293.

- w tym samym czasie wszyscy inwestorzy kierują się tymi samymi zasadami dotyczącymi spodziewanej stopy zwrotu, ryzyka i korelacji;
- transakcje pojedynczego inwestora nie mają wpływu na cenę instrumentu finansowego;
- na rynku istnieją nieograniczone możliwości udzielania i zaciągania kredytu przy stopie wolnej od ryzyka.

Do opracowania modelu posłużyły obserwacje poczynione na giełdach papierów wartościowych. Sharpe zauważył, że akcje wykazują tendencję do zmian wartości w przypadku wzrostów bądź spadków całego rynku mierzonego za pomocą indeksu giełdowego. Jedną z podstaw modelu Sharpe'a była więc obserwacja, że kształtowanie się stóp zwrotu akcji jest zależne od stopy zwrotu indeksu rynkowego³². Ponadto Sharpe uznał, że koniunktura giełdowa jest jedynym czynnikiem o charakterze makroekonomicznym mającym wpływ na kształtowanie stóp zwrotu akcji. Przyjął również możliwość wystąpienia nieskorelowanych ze sobą wydarzeń o charakterze mikroekonomicznym, które mają wpływ na stopy zwrotu akcji poszczególnych spółek³³. Wydarzenia te interpretował jednak jako czynnik losowy powodujący, że w danym okresie stopy zwrotu akcji mogą różnić się od wartości oczekiwanych, wyznaczonych za pomocą modelu.

Według Sharpe'a zależność między stopą zwrotu z akcji a stopą zwrotu indeksu rynkowego opisać można za pomocą równania³⁴:

$$R_i = a_i + b_i R_M + e_i \quad (1.1)$$

gdzie:

a_i – wyraz wolny równania,

b_i – współczynnik ryzyka β ,

R_M – stopa zwrotu portfela rynkowego (indeksu),

e_i – składnik losowy równania³⁵.

³² Por. K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 237.

³³ Por. R. Haugen, *Teoria nowoczesnego inwestowania*, WIG Press, Warszawa 1996, s. 176.

³⁴ W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 526.

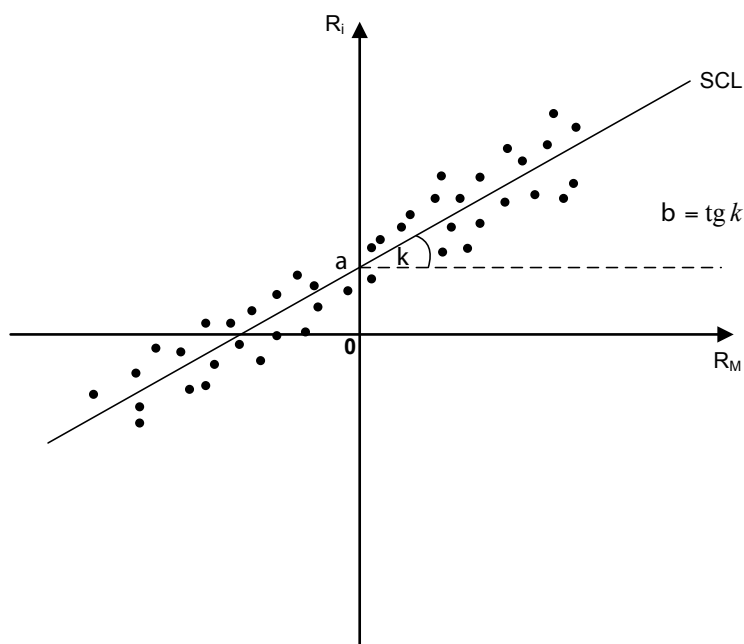
³⁵ Składnik losowy reprezentuje wpływ czynników mikroekonomicznych na stopę zwrotu waloru. W praktyce przyjmuje się, że wartość oczekiwana $e_i = 0$. Por. R. Haugen, *Teoria...*, *op.cit.*, s. 176; E. Smaga, *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 74.

W praktyce zależność tę opisuje się przez wyznaczenie linii regresji oczekiwanej stopy zwrotu waloru względem stopy zwrotu portfela rynkowego³⁶:

$$\hat{R}_i = a_i + b_i R_M \quad (1.2.)$$

Równanie 1.2 jest określane mianem równania „linii charakterystycznej papieru wartościowego” (ang. *security characteristic line* – SCL). Jak widać, podstawową miarą charakteryzującą badaną relację jest według Sharpe’a współczynnik ryzyka β , będący *de facto* miarą wrażliwości stopy zwrotu akcji na zmiany wskaźnika rynkowego. Jego wartość to tangens kąta κ na wykresie 1 – im większa wartość β , tym większe nachylenie SCL.

Z kolei współczynnik określony przez Sharpe’a jako α_i jest wyrazem wolnym, wyznaczającym przesunięcie linii SCL w górę lub w dół względem środka układu współrzędnych. Wartość α_i stanowi szacowaną wartość stopy zwrotu i -tego waloru, w przypadku gdy $R_M = 0$. Wartość wskaźnika α_i obliczyć można z równania 1.2.



Wykres 1. Wykres linii charakterystycznej akcji w modelu Sharpe’a

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 240.

³⁶ Szerzej na ten temat zobacz: D.J. Błaszczuk, *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 47–51.

W praktyce parametr α_i można wykorzystywać do oceny umiejętności selekcji walorów przez zarządzającego portfelem inwestycyjnym³⁷. Dodatnia wartość α_i portfela oznacza, że stopa zwrotu portfela przewyższyła w badanym okresie stopę zwrotu wynikającą z wrażliwości portfela na działanie rynku, a zatem zarządzający portfelem przez właściwą selekcję spółek był w stanie wnieść „wartość dodaną” do procesu inwestycyjnego. Inaczej rzecz ujmując, jest to sytuacja, w której wskutek aktywnego zarządzania SCL portfela inwestycyjnego zostaje przesunięta powyżej środka układu współrzędnych (jak na wykresie 1), wobec czego nawet przy zerowej stopie zwrotu rynku portfel jest w stanie przynieść dodatnią stopę zwrotu mierzoną α_i . Natomiast ujemna wartość α oznacza, że działania zarządzającego w zakresie selekcji walorów miały negatywny wpływ na stopę zwrotu portfela i lepszy efekt przyniosłaby inwestycja w portfel rynkowy³⁸.

Warto również zwrócić uwagę, że zastosowanie modelu Sharpe’a do portfeli inwestycyjnych dostarcza sporo dodatkowych informacji dotyczących zarządzania nimi. Model Sharpe’a, jako model regresji liniowej, opisywany jest bowiem przez tak zwany współczynnik determinacji (R^2). Informuje on, jaka część zmienności zmiennej objaśnianej (w tym przypadku stopy zwrotu portfela) została wyjaśniona przez model. Patrząc na to z innej perspektywy, współczynnik determinacji opisuje tę część zmienności parametru objaśnianego, która wynika z jego zależności od uwzględnionej w modelu zmiennej objaśniającej (na przykład indeksu rynkowego czy benchmarku).

Wysokie wartości wskaźnika R^2 oznaczają zatem nie tylko dobre dopasowanie modelu, lecz także świadczą o tym, że zachowanie portfela inwestycyjnego było historycznie zbliżone do zachowania przyjętej zmiennej objaśniającej. Może to zatem wskazywać na podobieństwo konstrukcyjne portfela oraz przyjętego jako zmienna objaśniająca indeksu bądź benchmarku.

Założenia i wyniki badania

Do badania wyselekcjonowano dziesięć spośród 20 funduszy zaliczonych 31 lipca 2013 roku przez Izbę Zarządzających Funduszami i Aktywami do grupy funduszy akcji polskich małych i średnich spółek. Fundusze te musiały spełniać następujące warunki:

³⁷ Szerzej na ten temat: F. Reilly, K. Brown, *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa 2001, s. 680.

³⁸ W przypadku portfela rynkowego (bądź bardzo dobrze replikującego rynek) α_i wynosi zero.

- prowadzenie działalności lokacyjnej w całym okresie badania (31 grudnia 2007 – 31 lipca 2013 roku);
- polityka inwestycyjna nastawiona na inwestowanie około 60–70% aktywów w spółki o średniej kapitalizacji (głównie wchodzące w skład indeksu mWIG40) oraz 30–40% w spółki o małej kapitalizacji (wchodzące w skład indeksu sWIG80 i podobne);
- wycena aktywów funduszu na podstawie kursów zamknięcia walorów na poszczególnych rynkach – a nie kursów *intraday*³⁹.

Jako zmienną objaśniającą przyjęto stopę zwrotu benchmarku (B) opartego na indeksach mWIG40 oraz sWIG80 w postaci:

$$B = 70\% \text{ mWIG40} + 30\% \text{ sWIG80}$$

Zmienną objaśnianą były natomiast stopy zwrotu poszczególnych funduszy.

Wykorzystując model Sharpe'a, wykonano kalkulacje wartości wskaźników β i α dla poszczególnych funduszy, jak również oszacowano wskaźnik determinacji R^2 . Dodatkowo obliczono wartości najistotniejszych z punktu widzenia badania wskaźników ryzyka, które zannualizowano. W obliczeniach wykorzystano dane dzienne – w przypadku indeksów uwzględniono ich kursy zamknięcia.

Przeprowadzona analiza zwraca uwagę na kilka istotnych kwestii. Przede wszystkim zaskakuje ogromna rozpiętość stóp zwrotu między funduszami o najlepszych i najgorszych wynikach, sięgająca ponad 57,5 pkt proc. (por. tabela 1). O ile bardzo dobry (w panujących warunkach rynkowych) wynik funduszu Allianz Akcji Małych i Średnich Spółek (Allianz FIO) na poziomie $-0,05\%$ może być częściowo tłumaczony faktem rozpoczęcia przez niego działalności zaledwie miesiąc przed początkiem okresu badawczego⁴⁰, o tyle brak takiego wyjaśnienia w przypadku drugiego w zestawieniu Noble Fund Akcji Małych i Średnich Spółek (Noble Funds FIO) ze stopą zwrotu $-12,13\%$. Wynik ten okazał się lepszy o około 45 pkt proc. w stosunku do funduszu Pioneer Małych i Średnich Spółek Rynku Polskiego (Pioneer FIO) o najniższej stopie zwrotu, na poziomie $-57,67\%$. Wśród analizowanych funduszy jedynie czterem udało się osiągnąć stopę zwrotu wyższą od stopy zwrotu benchmarku.

³⁹ Jeden z funduszy nie spełniał tych warunków, gdyż jego aktywa są wyceniane w oparciu o kursy składników portfela z godz. 12:00.

⁴⁰ Należy się spodziewać, że w ówczesnych warunkach rynkowych ekspozycja portfela funduszu na rynek akcji była relatywnie niewielka, a zarządzający nie musieli zmagać się z dużymi odpływami kapitału, co dawało im swoistą przewagę konkurencyjną w pierwszych kilku miesiącach analizowanego okresu.

Tabela 1. Wskaźniki ryzyka, zmienne z modelu Sharpe'a oraz stopy zwrotu funduszy akcji polskich małych i średnich spółek w latach 2008–2013

Fundusz	β	α	R^2	Tracking error	Odchylenie std.	Stopa zwrotu
Allianz Akcji Małych i Średnich Spółek (Allianz FIO)	0,972	0,207	0,706	12,41%	22,84%	-0,05%
Noble Fund Akcji Małych i Średnich Spółek (Noble Funds FIO)	0,831	0,059	0,762	9,77%	18,81%	-12,13%
PKO Akcji Małych i Średnich Spółek FIO	0,799	0,009	0,706	10,92%	18,76%	-17,75%
KBC Akcji Małych i Średnich Spółek (KBC FIO)	1,002	0,012	0,955	4,28%	20,23%	-20,68%
Benchmark	-	-	-	-	19,73%	-21,61%
Skarbiec Małych i Średnich Spółek (Skarbiec FIO)	0,750	-0,049	0,635	12,26%	18,58%	-22,67%
Millennium Dynamicznych Spółek (Millennium FIO)	0,782	-0,075	0,860	7,56%	16,65%	-24,97%
PZU Akcji Małych i Średnich Spółek (PZU FIO Parasolowy)	0,887	-0,069	0,862	7,36%	18,85%	-27,02%
BPH Akcji Dynamicznych Spółek (BPH FIO Parasolowy)	1,007	-0,208	0,932	5,38%	20,58%	-42,92%
ING Średnich i Małych Spółek (ING FIO)	1,025	-0,256	0,887	7,28%	21,50%	-48,41%
Pioneer Małych i Średnich Spółek Rynku Polskiego (Pioneer FIO)	1,084	-0,337	0,899	7,40%	22,56%	-57,67%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza stóp zwrotu w ujęciu nominalnym, a także ogromne zróżnicowanie wyników zarządzania w badanym okresie potwierdzają wielokrotnie powtarzaną tezę o konieczności selektywnego podejścia w wyborze funduszu inwestycyjnego. Szczególnie dotyczy to funduszy akcyjnych, w których wysoki poziom ryzyka może być wykorzystany przez *asset managerów* w sposób korzystny, ale błędne decyzje mogą mieć równie silny negatywny wpływ na wynik portfela. Powodem tak znacznych różnic w stopach zwrotu badanych funduszy mogła być oczywiście specyfika analizowanego okresu, w którym początkowo zarządzającym przyszło zmagać się z ogromnymi odpływami kapitału z funduszy akcyjnych. W szczególności dotyczy to takich tuzów rynkowych, jak fundusze Pioneer Pekao TFI czy ING TFI, co jednak nie tłumaczy skali występujących rozbieżności. Warto zatem przyjrzeć się strategiom zarządzania.

Wartości wskaźnika R^2 wskazują na spore zróżnicowanie w prowadzonej przez zarządzających polityce inwestycyjnej (por. także wykres 2). Fundusze znajdujące się w czołówce stawki wykazały relatywnie niskie jego wartości, na poziomie 0,70–0,76, co sugeruje, że w tych przypadkach zarządzający prowadzili politykę lokacyjną odbiegającą od benchmarku – przynajmniej w większym zakresie niż u konkurencji. Potwierdzają to również wartości wskaźnika *tracking error* – prawie w każdym przypadku wyższe niż w przypadku funduszy, które nie zdołały „pokonać” benchmarku. Wyjątkiem w tej grupie funduszy okazał się fundusz KBC Akcji Małych i Średnich Spółek

(KBC FIO) z R^2 na poziomie 0,95 oraz *tracking error* na poziomie 4,58%. Pokonał on jednak benchmark zaledwie o około 1 pkt proc.

Pozytywnie należy ocenić fakt, że wspomniane odchylenia od benchmarku wpływały na poprawę wyników inwestowania w stosunku do portfela referencyjnego. Innymi słowy, wyższe ryzyko związane z odchyleniami od wzorca miało wpływ na podwyższoną rentowność portfeli. Szczególnie zwraca uwagę trafna selekcję spółek, o czym świadczą dodatnie wartości wskaźnika α , obserwowane w przypadku każdego z funduszy ze stopą zwrotu przewyższającą stopę zwrotu benchmarku. Zarządzający najlepszymi funduszami mieli również statystycznie lepiej zdywersyfikowane portfele niż zarządzający funduszami o słabych wynikach. Potwierdza to obserwacja wartości odchylenia standardowego stóp zwrotu omawianych portfeli.

Inaczej kształtowała się natomiast sytuacja w grupie sześciu funduszy, które nie zdołały przewyższyć benchmarku. Oprócz funduszu Skarbiec Małych i Średnich Spółek (Skarbiec FIO) miały one wysokie wartości R^2 (0,86–0,93) oraz również ujemne wartości wskaźnika α Sharpe'a. Świadczy to o bardziej „benchmarkowym” podejściu zarządzających, a zatem również bardziej zachowawczym. Potwierdzeniem są relatywnie niskie wartości wskaźnika *tracking error*. Jedynie w przypadku wspomnianego funduszu Skarbiec Małych i Średnich Spółek (Skarbiec FIO) wskaźniki sugerują „niebenchmarkowe” podejście zarządzającego, ale w tym przypadku odchylenia od benchmarku najwyraźniej okazywały się decyzjami nietrafnymi, a selekcja walerów miała ujemny wpływ na wynik funduszu (α na poziomie $-0,049$).

Widać zatem, iż w przypadku tego funduszu odchylenia od benchmarku nie oznaczały poprawy wyników. Symptomatyczne jest również to, że w tej grupie funduszy trzy z nich, które odnotowały najniższe stopy zwrotu, miały (w całym okresie) najwyższe wartości wskaźnika β , przy czym jego wartości rozkładały się nierównomiernie w czasie. W okresach spadków były relatywnie wyższe, natomiast w okresach wzrostów przyjmowały niższe wartości. Szczególnie widać to na przykładzie lat 2008 i 2009.

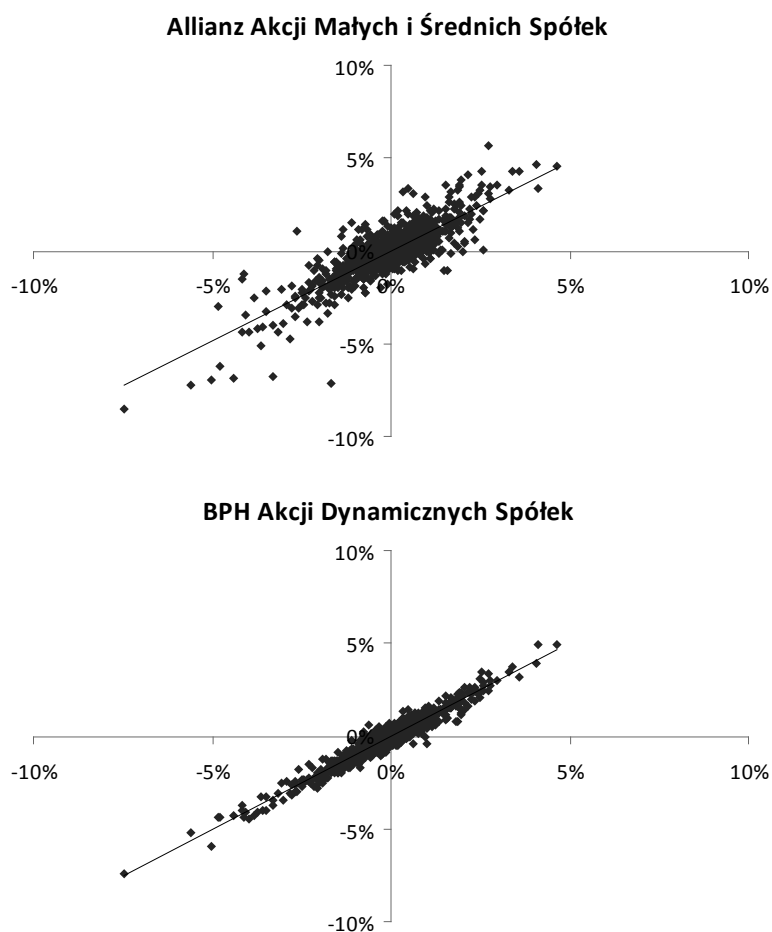
Bliższe analiza wartości wskaźników β oraz α dla wszystkich badanych funduszy wyraźnie wskazuje, że w dłuższym okresie to wskaźnik α jednoznacznie świadczy o jakości zarządzania funduszem inwestycyjnym. Wskaźnik β ma natomiast znaczenie drugorzędne i lepiej, gdy jego wartości są relatywnie niskie – świadczy to o niższym poziomie ryzyka rynkowego (niedywersyfikowalnego) portfela i wpływa na niższą zmienność notowań jednostek uczestnictwa funduszy w krótkich okresach.

Z przeprowadzonej analizy można wyciągnąć jeszcze jeden istotny wniosek o charakterze ogólnym. Mianowicie tylko fundusze stosujące politykę inwestycyjną odbiegającą od benchmarku dawały (i mogą dawać) uczestnikom

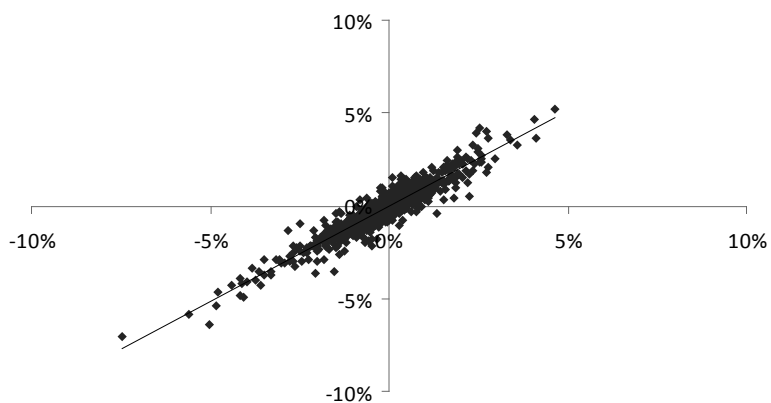
szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnych stóp zwrotu, niejednokrotnie znacznie przewyższających wyniki portfela wzorcowego (*de facto* rynkowego). Dotyczy to zwłaszcza funduszy lokujących na rynkach, którym daleko do efektywności informacyjnej, a do takich rynków należy właśnie krajowa giełda – w szczególności w obszarze spółek o niższej kapitalizacji. Z kolei fundusze zarządzane „benchmarkowo” są z góry skazane na porażkę. Koszty (przede wszystkim opłata za zarządzanie) są czynnikiem, który skutecznie uniemożliwia im osiąganie wyników lepszych od portfela referencyjnego. Jeżeli dochodzą do tego błędy w alokacji taktycznej aktywów i słaba selekcja walorów, następstwa są jeszcze bardziej niepokojące.

* * *

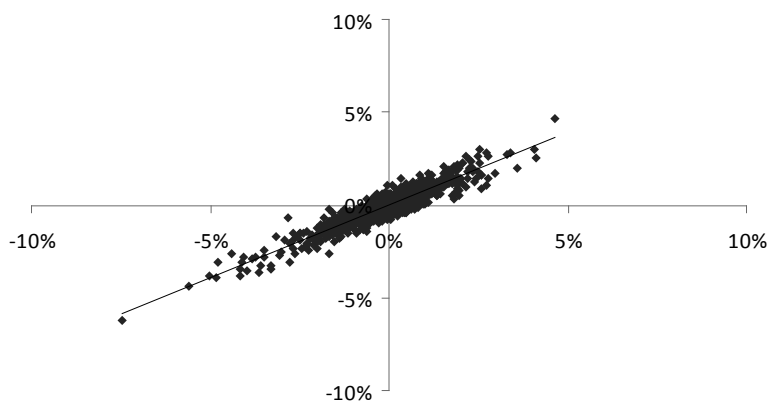
Wykres 2. Regresja stóp zwrotu funduszy inwestycyjnych akcji polskich małych i średnich spółek względem przyjętego benchmarku



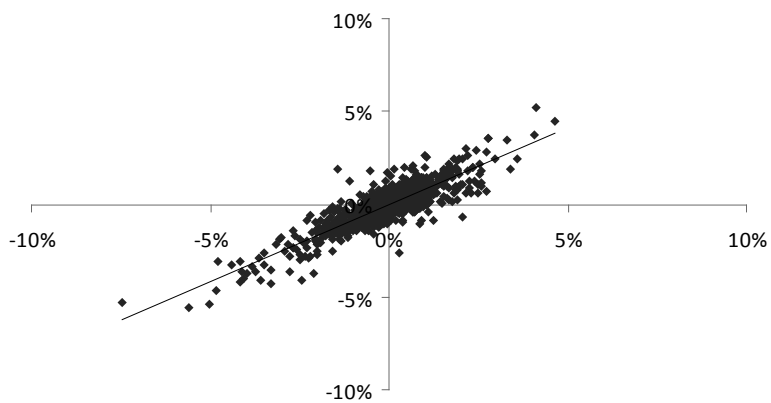
ING Średnich i Małych Spółek

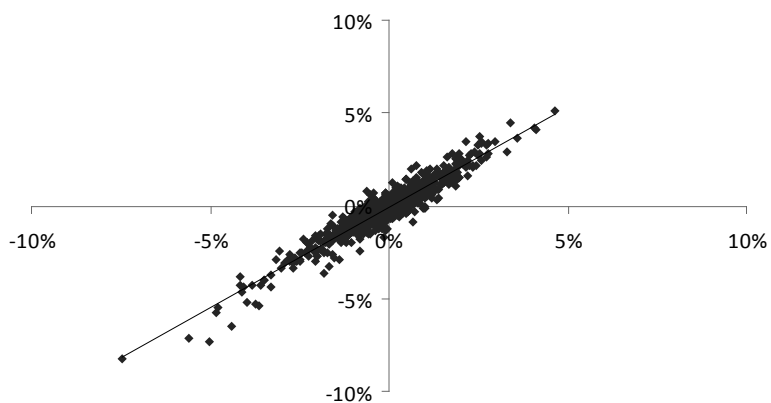
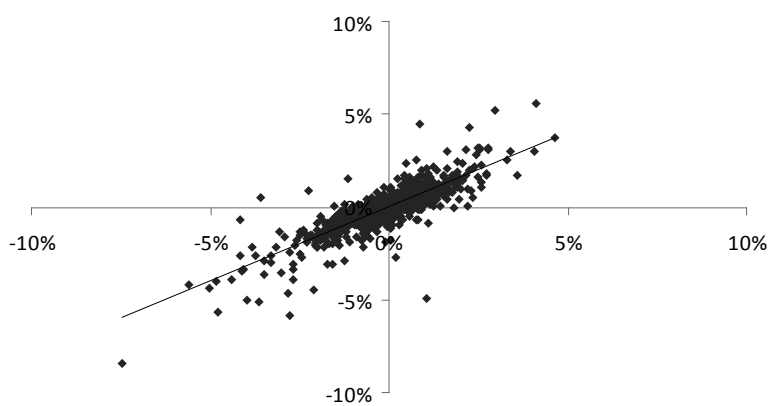
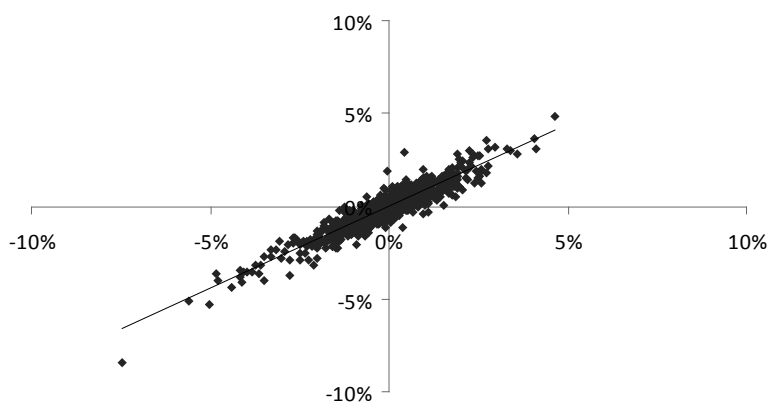


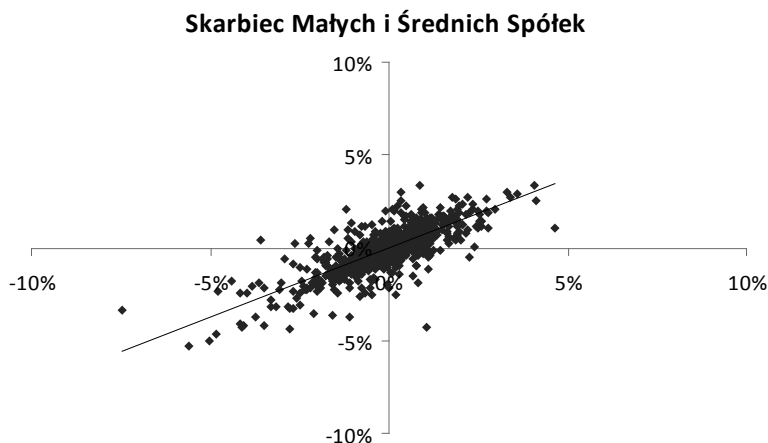
Millennium Dynamicznych Spółek



Noble Fund Akcji Małych i Średnich Spółek



Pioneer Małych i Średnich Spółek Rynku Polskiego**PKO Akcji Małych i Średnich Spółek****PZU Akcji Małych i Średnich Spółek**



Źródło: opracowanie własne.

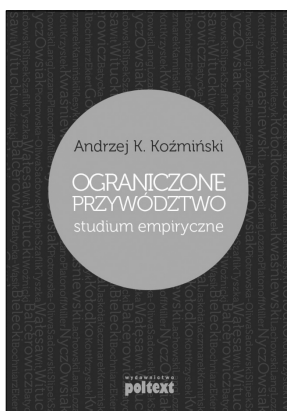
Bibliografia

- Chang E., Lewellen W., *Market timing and mutual fund investment performance*, „Journal of Business” 1984, vol. 57, is. 1.
- Czempas J., Lokwenc P., *Optymalność inwestycji w fundusze inwestycyjne w 2000 roku*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2001, nr 6–7.
- Gabryelczyk K., *Efekt przetrwania i wyniki inwestycyjne funduszy inwestycyjnych w Polsce*, w: *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a rynek polski*, K. Jajuga (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Henriksson R., *Market timing and mutual funds performance: an empirical investigation*, „Journal of Business” 1984, vol. 57, is. 1.
- Jensen M., *The performance of mutual funds in the period 1945–1964*, „Journal of Finance” 1968, vol. 23, is. 2.
- Otten R., Bams D., *European mutual fund performance*, „European Financial Management” 2002, vol. 8.
- Otten R., Schweitzer M., *A comparison between the European and the U.S. mutual fund industry*, „Managerial Finance” 2002, vol. 28.
- Sharpe W., *Mutual fund performance*, „Journal of Business” 1966, vol. 39, is. 1.
- Sikora T., *Analiza wyników funduszy inwestycyjnych w Polsce z wykorzystaniem wnioskowania bayesowskiego*, „Materiały i Studia – Narodowy Bank Polski” 2010, nr 248.
- Treynor J., Mazuy K., *Can mutual funds outguess the market?*, „Harvard Business Review” 1966, vol. 44, is. 4.
- Zamojska A., *Wyczcucie rynku i zmienność wyczcucia akcyjnych funduszy inwestycyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2008, nr 4.

Jacek Kuciński – dr nauk ekonomicznych, specjalność – finanse, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej.

Wioleta Chrząszcz

**OGRANICZONE PRZYWÓDZTWO.
STUDIUM EMPIRYCZNE**
Andrzej K. Koźmiński
Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013



Słowa wypowiedziane przez Napoleona Bonapartego: „Stado baranów prowadzone przez lwa jest groźniejsze niż stado lwów prowadzone przez barana” znakomicie ilustrują, ile znaczy przywódca dla każdej zbiorowości. Niezależnie od przypadku, przez jaki odmienimy słowo „przywódca”, niezależnie od kontekstu, w jakim go użyjemy, bycie przywódcą i przewodzenie innym jest ważną misją wielu osób. Niestety, dla niektórych staje się to celem samym w sobie. Przyczyny tej dysfunkcji są dalekie od jednoznacznego wyjaśnienia. Prawdopodobnie ta deformacja jest spowodowana ukształtowaniem psychiki i niestabilnością emocjonalną. Jakkolwiek jednak umotywowana chęć bycia na szczycie (nie wiadomo, dlaczego nazywana przez Andrzeja K. Koźmińskiego „mrocznym przedmiotem pożądania”¹) stała się tematem eksploatowanym przez licznych szkoleniowców i autorów. I to na tyle szybko, że samo słowo „przywództwo”, choć do dziś niesprecyzowane, w stosunkowo krótkim czasie stało się przedmiotem tysięcy publikacji – a przecież termin ten funkcjonował przez stulecia i dziś utożsamiamy go głównie z dowództwem w armii lub panowaniem w kraju.

Odwołując się do intuicji, przywództwo kojarzymy z władzą absolutną, decyzyjnością lub wszechmocą. Niemniej jednak żadna jednostka pozostająca u władzy (nie licząc skrajnie sadystycznych dyktatorów) nie jest w stanie podejmować decyzji bez uwzględniania interesów poszczególnych grup. Ta właśnie myśl przyświecała A.K. Koźmińskiemu, autorowi książki pt. *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, której celem była próba zgłębienia

¹ Dla czytelników, którzy znają film L. Bunuela, a zwłaszcza jego wieloznaczne zakończenie – skojarzenie przywództwa z tytułem filmu może wydawać się mocno naciągnięte.

tajemnicy przywództwa przez rozmowę (wywiad) z anonimowymi osobami, wybranymi przez Autora ze względu na ich ponadprzeciętną osobowość w dziedzinie zarządzania. Tytuł nawiązuje do teorii ograniczonej racjonalności Herberta Simona² i zakłada, że przywódca nie może funkcjonować w stu procentach zgodnie ze swoimi założeniami, być stuprocentowo niezależny w podejmowaniu decyzji ani nie jest wolny od emocjonalnego zaangażowania w wydarzenia, w których bezpośrednio lub pośrednio uczestniczy. Niezależnie bowiem od sytuacji, rzecz jasna w różnym stopniu, natężeniu i formie, pojawiać się będą okoliczności, które nawet wbrew swojej woli trzeba uznać lub po prostu przyjąć.

Koncepcja książki opiera się na 29 wywiadach przeprowadzonych z przedstawicielami świata nauki i kultury, biznesu, instytucji, polityki i religii. Formuła wywiadów była swobodna, w zależności od kierunku, w jakim potoczyła się rozmowa, respondent udzielał odpowiedzi na wszystkie pytania lub tylko część z nich (zwracam na to uwagę, ponieważ trudno porównywać niektóre „wielkości” wybiórczo). Każdy z wywiadów trwał około godziny, a rozmowy zostały nagrane i przeanalizowane pod kątem piętnastu różnych aspektów: pojmowania definicji przywództwa, jego źródła, stylów i ewolucji, różnic pomiędzy byciem przywódcą a menedżerem, samodoskonalenia i treningu, aktorstwa, uwarunkowań psychologiczno-emocjonalnych, zachowań etycznych, skłonności do podejmowania ryzyka, stosunku do porażek oraz narcyzmu. Odpowiedzi respondentów zostały przytoczone anonimowo, co może powodować lekki dyskomfort czytelnika i utrudnia interpretację wyników.

Książka nie jest wyrafinowana metodologicznie. Autor znał rozmówców osobiście lub miał o nich informacje. Ich dobór był celowy i chociaż taki jego charakter nie zapewnia reprezentatywności, pozwala uzyskać opinie określonej grupy o badanym czy interesującym zjawisku. W odniesieniu do próby badawczej – bynajmniej nie mam zastrzeżeń co do kompetencji ani słuszności doboru rozmówców – nasuwa się przypuszczenie, że część z nich może być przypisana do więcej niż jednej grupy jednocześnie, na przykład polityki i biznesu. W takim przypadku trudno rozsądzić, czy określona osoba jest lepszym przywódcą w biznesie czy w polityce oraz czy w ogóle może być uznana za przywódcę w więcej niż jednym obszarze. Jeżeli nie – nie wiadomo, na którym polu występuje jako ekspert.

Zastanawiający jest również klucz doboru próby. Co prawda obszary działalności poszczególnych badanych osób są różnorodne – wręcz przekrojowe

² Herbert Alexander Simon (1916–2001) – amerykański uczonec, laureat Nagrody Nobla (1978) twórca teorii ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*) w procesie podejmowania decyzji.

– ale nasuwa się pytanie, dlaczego wśród badanych nie znalazły się na przykład najważniejsze obecnie osoby w państwie – aktualny premier i prezydent, szef największej partii opozycyjnej lub wciąż aktywny politycznie działacz państwa podziemnego. Dlaczego w wywiadach nie uczestniczył obecny przewodniczący związków zawodowych lub duchowny z Torunia – zaangażowany zarówno w biznes, jak i w politykę? To zrozumiałe, że zakres pełnionych funkcji na określonym stanowisku pozostaje niezmienny, niezależnie od tego, czy respondent zajmuje je aktualnie czy zajmował w przeszłości, ale zmienne są między innymi uwarunkowania osobowościowe, przygotowanie merytoryczne bądź doświadczenie, które – jak się okazało w badaniu – są różnie punktowane przez ankietowanych. Poza tym porównanie stylów przywódczych osób zajmujących te same stanowiska byłoby interesującym i być może wiele wnoszącym badaniem.

Kolejnym spostrzeżeniem dotyczącym respondentów są pojawiające się w wypowiedziach zastrzeżenia typu „o ile mogę się uznać za przywódcę?”. Ponieważ autorzy poszczególnych wypowiedzi zostali utajnieni, nie wiadomo, czy ta wątpliwość podnoszona jest przez jedną i tę samą osobę, czy też podziela ją większa liczba badanych. Jest to znamienne dlatego, że nie wiadomo, na ile jest to jedynie kokieteria rozmówcy, a na ile faktyczny brak pewności siebie (cecha przecież nieprzypisywana przywódcom). Przyznać jednak należy, że większość wypowiedzi zdaje się pozbawiona tego typu zastrzeżeń, a nawet wyczuwalne jest przekonanie o własnej wielkości. Zasadne wydaje się więc pytanie, na ile trafnie i obiektywnie swoje przywódcze postawy mogą ocenić sami zainteresowani, to znaczy na ile bezstronna, wnikliwa i rzetelna jest „autorefleksja”, o której niezbędności częstokroć wspominają.

Przechodząc do rozważań nad osobowością przywódców, Autor rozpoczyna je od analizy „proporcji osobowości” – swego rodzaju próby rozsądzenia, na ile przywódca powinien posługiwać się „czuciem i wiarą”, a ile w jego roli powinno być „szkiełka i oka”. Zasadniczą część pracy jest syntezą pojmowania przywództwa przez rozmówców. Już w pierwszej części wywiadów pojawiają się stwierdzenia definiujące przywództwo jako: iskrę bożą, autorytet i wiarygodność, umiejętność wzbudzania zaufania i nakreślania celów, osobowość i motywacje, stanowczość i przekonanie o słuszności swoich racji, wiedzę, doświadczenie i umiejętność autorefleksji, umiejętność doboru ludzi i wyznaczenia im celów, ideę i koncepcję oraz umiejętność wcielania ich w życie, skuteczną, jasną komunikację, posłuch i swobodę podejmowania decyzji. Badanie ukazało również to, że w zależności od charakteru organizacji zmienia się interpretacja zadań przywódcy i wymagań, jakim powinien on sprostać. Respondenci odwoływali się do woli bożej, merytorycznego przygotowania, odwagi i doświadczenia oraz wiarygodności. Nie są to więc żadne nowe,

oryginalne spostrzeżenia. W zasadzie zbiegają się one z przeświadczeniem zdroworozsądkowym nawet nieprzywódców.

W innej części pracy A.K. Koźmiński przyjął dość arbitralnie, że niektóre kompetencje (wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne), mogą służyć jako kryteria siły przywódczej. W związku z tym na podstawie przeprowadzonych wywiadów subiektywnie ocenił swoich rozmówców. Nie wchodząc w szczegóły, zastanawiające jest przyjęcie tej samej skali ocen w stosunku do różnych osób, które (jak już wcześniej wspomniałam) odpowiadały w sposób nieskrępowany na ustaloną liczbę przygotowanych pytań. Ponadto można odnieść wrażenie, iż Autor ma swoisty problem z oceną *ad personam* swoich rozmówców. Subiektywizm w badaniu siły przywództwa, choć świadomie przyjęty ze względu na wyjątkowość rozmówców, raczej ogranicza, niż rozwija tę kategorię. Respondenci mówili sami o sobie, a nie podlegali ocenie innych. Zachodzi więc spore prawdopodobieństwo, że – z takich czy innych powodów – udzielali odpowiedzi, patrząc przez pryzmat samozadowolenia czy chęci wystawienia sobie laurki, podkreślenia swojej kompetencji itp. (trzeba też przyznać, że gdyby byli oceniani przez innych, istniałoby ryzyko, że oponenti umniejszaliby ich zasługi).

W moim przeświadczeniu nauka powinna być oddzielona od osobistych sympatii i poglądów autora badań. W przeciwnym wypadku żaden wynik nie będzie obiektywny ani miarodajny. Wynik rozplynie się w czasie razem z jego autorem. Rozumiem jednak, że recenzowane opracowanie nie miało na celu ostatecznego zamknięcia tematu, a stworzenie pewnych przesłanek do dyskusji nad fenomenem przywództwa.

Po przeanalizowaniu wyników uzyskanych z przeprowadzonych rozmów można stwierdzić, że wywiady pozwoliły przybliżyć profil przywódcy. Przypomina on nieco anons z listą wymagań wobec przyszłego małżonka. Okazuje się bowiem, że przywódca powinien być silny, ale delikatny, stanowczy, ale wyrozumiały, zdecydowany, ale nieokopujący się na swoim stanowisku. Ceniony jest również obiektywizm, merytorycznie przygotowanie, skłonność do ryzyka – ale w granicach rozsądku. Przywódca powinien być też odpowiedzialny za swoją załogę jak pasterz za owce – ale nieprzesadnie, aby ich nie pozbawić samodzielności. Pojawiały się również głosy o konieczności ukierunkowania na samodoskonalenie, kształcenie się i „autodiagnozę”, przy jednoczesnym zaznaczeniu, że ludziom czynu brak jest czasu nawet na przesłanie fachowej literatury, nie mówiąc o formalnym doksztalceniu się.

Jeden z rozmówców stwierdził, że przywódca powinien być też merytorycznie przygotowany do swojej roli, ale nie „przeintelektualizowany”. Nie wiadomo jednak, skąd bierze się stosunek do stopnia formalnego

(naukowego) przygotowania, to jest, czy rozmówcy przeszkadza jego „zbyt wysokie” wykształcenie, czy przeciwnie – kompleks związany z brakiem wyższego wykształcenia. Ponadto widoczne było również przekonanie, że rola przywódcy to po prostu rola, którą trzeba odegrać jak aktor w teatrze, oczywiście z pomocą sztabu stylistów, marketerów, analityków itd. Nade wszystko jednak, jako cecha wybijająca się na pierwszy plan, wymagana i wręcz charakterystyczna dla prawdziwego przywódcy to umiejętność jasnego komunikowania się. Patrząc krytycznie na te wypowiedzi, można uznać, że brzmią one raczej jak zbiór wyobrażeń na temat „jaki powinien być przywódca” niż realistyczna i obiektywna samoocena – szczególnie że w sporej liczbie wypowiedzi podkreślany jest wrodzony talent, iskra boża, wrodzone uwarunkowania wewnętrzne, dopracowywane w dzieciństwie, czy wartości i przykłady wynoszone z domu. Zdaniem respondentów kursy i szkolenia mogą dawać wędkę, natomiast bycia rybakiem nie można się po prostu nauczyć. Dowodem tego mają być przykłady własnej działalności w samorządach szkolnych, stanie na czele grup rówieśniczych na podwórku czy udzielanie się w organizacjach studenckich. Nie sądzę jednak, aby był to czynnik niezbędny do ukształtowania się natury przywódczej w dorosłym człowieku. Osobiście znam ludzi, którzy jako prymusi wypalili się już na etapie szkoły średniej czy nawet podstawowej.

W mojej ocenie i zgodnie z zapowiedzią Autora książka nie odkrywa nowych lądów. Mimo że przytoczone wypowiedzi rozmówców raczej odzwierciedlają czysto intuicyjne pojmowanie przywództwa jako takiego, udało się uchwycić obraz przywódcy „złożenie ograniczonego”. Wynika to z faktu, że niemal każdy omawiany obszar (a nawet więcej) jest potencjalnym zagrożeniem dla suwerenności władzy i wolności decyzji.

Nadal nierozstrzygnięty zostaje na przykład dylemat pomiędzy byciem świetnym liderem zespołu a byciem przywódcą. W badaniu udało się ustalić, że przywódca to coś więcej niż lider zespołu, jednak wciąż nie ma odpowiedzi na pytanie, co stanowi o tej wyższości. Być może wyobrażane różnice to tylko kwestia zręcznej semantyki.

Podsumowując, mimo przedstawionych zastrzeżeń *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* to dobra, przekrojowa praca, oddająca różnice poglądów na temat piętnastu płaszczyzn związanych z przywództwem. Dlaczego piętnastu, a nie siedemnastu – tego się nie dowiemy. Z naukowego punktu widzenia uboga metodologia nie mogła dać nadzwyczajnych efektów poznawczych. Książka nie rzuca nowego światła na problematykę przywództwa, ale niektóre jej fragmenty z pewnością systematyzują znaną już wiedzę, tworząc swego rodzaju tematyczne kompendium mogące być punktem wyjścia do stawiania hipotez i dalszych bardziej wyrafinowanych badań. Wiemy,

kto się nie sprawdził jako przywódca, ale nie wiemy, kto będzie następny i dlaczego. Fenomen przywództwa wciąż czeka na dobry opis, wyjaśnienie i predykcję.

Andrzej K. Koźmiński – prof. zw. dr hab., Akademia Leona Koźmińskiego, członek korespondent PAN. Jest autorem licznych, wybitnych publikacji z zakresu nauk zarządzania. Specjalizuje się w analizie systemowej, zarządzaniu globalnym oraz zarządzaniu międzynarodowym.

Wioleta Chrzęszcz – doktorantka w Kolegium Studiów Społecznych Instytutów Polskiej Akademii Nauk.

Martyna Ostrowska

ŹRÓDŁA MENEDŻERSKIEJ INFORMACJI

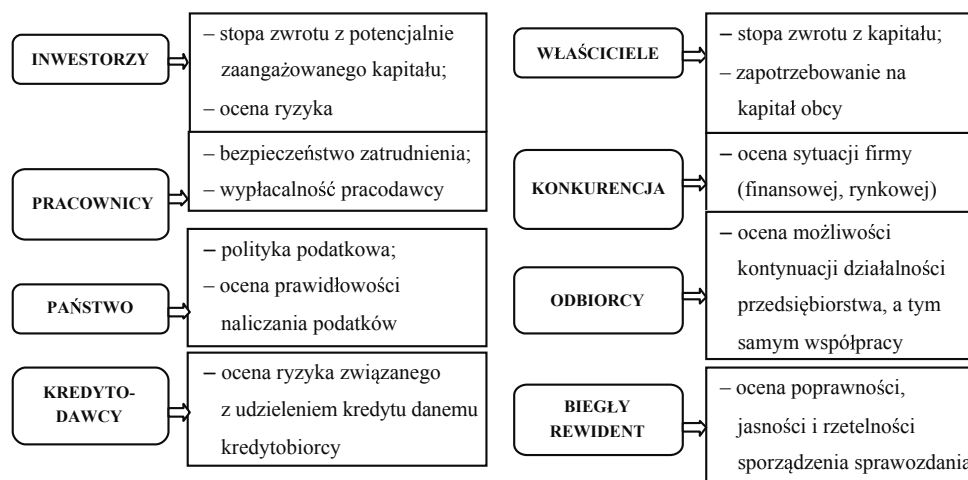
Zarządzanie wymaga dostępu do rzetelnej informacji, przede wszystkim finansowej. Źródłem informacji pozwalającej menedżerom na podejmowanie trafnych decyzji są (powinny być) sprawozdania finansowe. To dokumenty umożliwiające orientację w sytuacji firmy zarówno majątkowej, jak i finansowej. Na podstawie zawartych w nich danych podejmowane są decyzje ekonomiczne, inwestycyjne czy kredytowe. Ze względu na ich znaczenie w procesach zarządczych sprawozdania finansowe muszą być sporządzone w sposób przejrzysty, rzetelny, zrozumiały, kompletny i jasny. Gdy tych warunków nie spełniają, stają się źródłem dezinformacji zamiast informacji. Powodują decyzje, które dla kondycji i przyszłości przedsiębiorstwa mogą mieć fatalne następstwa.

Odbiorcy sprawozdań finansowych

W artykule staram się opisać w skrócie poszczególne elementy sprawozdania finansowego oraz wskazać na informacje, jakie można z nich wyczytać. Spróbuję także odpowiedzieć na pytanie, czy sprawozdanie finansowe jest doskonałym czy niedoskonałym źródłem informacji, odwołując się między innymi do odnoszących się do tego zagadnienia wyników badań. Bez wątpienia, jak już zaznaczyłam na wstępie, podstawowym celem sporządzania sprawozdania finansowego jest dostarczenie informacji o sytuacji firmy jego odbiorcom (użytkownikom), zewnętrznym i wewnętrznym, niezbędnych do podejmowania przez te jednostki decyzji, na przykład inwestycyjnych czy kredytowych¹.

¹ M. Tokarski, *Sprawozdanie finansowe – niedoskonałe źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 178–179.

Na rys. 1 przedstawiono wybranych użytkowników sprawozdania finansowego oraz informacje, które chcą oni z niego uzyskać.



Rys. 1. Odbiorcy sprawozdań finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tokarski, *Sprawozdanie finansowe – niedoskonałe źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 179.

Odbiorcami sprawozdań finansowych są osoby zainteresowane działalnością firmy, jej rezultatami, a więc inwestorzy, akcjonariusze, organy podatkowe, pracownicy, kontrahenci, instytucje finansowe. Każda z tych grup zainteresowana jest jednak innym rodzajem informacji. Na przykład instytucje finansowe odczytują ze sprawozdań finansowych możliwości płatnicze przedsiębiorcy (niezbędne do oceny ryzyka kredytowego związanego z kredytobiorcą). Z kolei właściciele firmy na jego podstawie dokonują oceny rentowności inwestycji, stopy zwrotu z kapitału czy zapotrzebowania na kapitały obce².

Użyteczność sprawozdań finansowych i zakres korzystania z nich były przedmiotem badania przeprowadzonego na zlecenie Conseil National de la Comptabilité i European Financial Reporting Advisory Group (wyniki opublikowane w 2009 roku) wśród 32 respondentów (między innymi byli to inwestorzy, księgowi, pożyczkodawcy, analitycy) z 10 krajów Europy³.

² *Ibidem*, s. 178–179.

³ *Elements of the framework debate. The needs of users of financial information. A user survey*, Pro-Active Accounting Activities in Europe, The Conseil National de la Comptabilité and EFRAG, May 2009, s. 2–12.

Prawie wszyscy badani uznali, że sprawozdanie finansowe (97%) i komentarz zarządu (94%) to najbardziej użyteczne źródła informacji finansowej. Dla 94% badanych informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym są satysfakcjonujące, a w komentarzu zarządu – dla 72%⁴. Z kolei w Niemczech w latach 2007–2008 (wyniki opublikowano w 2009 roku) przeprowadzono badanie na temat doceniania sprawozdania finansowego i czerpania z niego informacji przez inwestorów prywatnych oraz instytucjonalnych. Według niego 44% inwestorów prywatnych korzysta z informacji zawartych w rocznych sprawozdaniach, a 32% – z kwartalnych sprawozdań. Warto także zwrócić uwagę, iż 50% z nich korzysta głównie z rachunku zysków i strat, a 46% z bilansu⁵.

Najważniejsze źródło informacji finansowej inwestorów prywatnych stanowią informacje prasowe (75% wskazań). Z kolei inwestorzy instytucjonalni jako najistotniejsze medium informacji wskazali kontakt z kierownictwem. Według badania 86% z nich wykorzystuje roczne sprawozdania finansowe, a 87% – kwartalne. Wszyscy korzystają z rachunku zysków i strat, a 97% – z bilansu⁶. Podsumowując, sprawozdanie finansowe to satysfakcjonujący i użyteczny dokument przedstawiający sytuację przedsiębiorstwa, a także ważne źródło informacji zarówno dla inwestorów prywatnych, jak i instytucjonalnych.

Teoria trzech soczewek

Janusz Ostaszewski uważa, że sprawozdanie finansowe to „okularz zbudowany z trzech soczewek”, które służą do oceny sytuacji firmy⁷. Są to:

1. Gestia majątkowa (soczewka majątkowa) – zgromadzony przez przedsiębiorstwo majątek wraz ze źródłami jego finansowania. Informacje na ten temat znajdują się w bilansie i w zestawieniu zmian w kapitale własnym. Przede wszystkim sprawozdania te obrazują wielkość i strukturę aktywów i pasywów⁸. Niewątpliwie w ocenie podmiotu należy zwrócić uwagę między innymi na źródła finansowania majątku, zasoby, jakie wchodzi w skład aktywów, oraz udział kapitałów obcych w ogóle pasywów. Soczewka ta związana jest z ryzykiem

⁴ *Ibidem*, s. 2–12.

⁵ M. Białas, *Problemy z ustaleniem wyniku finansowego w rachunku zysków i strat*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 32, s. 221–222.

⁶ *Ibidem*, s. 221–222.

⁷ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 32.

⁸ *Ibidem*, s. 32.

podejmowanym przez przedsiębiorcę, gdyż osiągnięcie wyższego zysku najczęściej prowadzi do ponoszenia większego ryzyka⁹.

2. Gestia ekonomiczna (soczewka ekonomiczna) – opłacalność prowadzenia działalności gospodarczej. Sugeruje ona konieczność przeanalizowania kosztów oraz przychodów podmiotu oraz ustalenie na tej podstawie, czy osiąga on zyski czy ponosi straty. Informacje na ten temat znajdują się w rachunku zysków i strat¹⁰.
3. Gestia finansowa (soczewka finansowa) – dotyczy płynności¹¹. Przedstawia efektywność gospodarowania przez firmę posiadanymi zasobami. Najwięcej dochodów pochłania działalność operacyjna, a głównym źródłem kosztów jest działalność inwestycyjna¹². Informacje na ten temat znajdują się w rachunku przepływów pieniężnych¹³. Niewątpliwie płynność finansowa jest ważna dla każdego przedsiębiorstwa, a jej brak może być przyczyną upadku. Niekorzystnym zjawiskiem jest jednak również nadpłynność finansowa, będąca najczęściej skutkiem nieumiejętnego gospodarowania posiadanymi zasobami. Środki pieniężne niewykorzystane w danym momencie tracą na wartości¹⁴.

Niewątpliwie sprawozdanie finansowe jest zbiorem informacji przedstawiających sytuację firmy w roku sprawozdawczym, czyli:

- majątek i źródła jego finansowania – bilans i zestawienie zmian w kapitale własnym;
- korzyści ekonomiczne – rachunek zysków i strat;
- stan i ruch środków pieniężnych – rachunek przepływów pieniężnych¹⁵.

Elementy sprawozdania i informacje

Sprawozdanie finansowe (według ustawy o rachunkowości) składa się z następujących elementów:

- bilans;
- rachunek zysków i strat;
- informacja dodatkowa;

⁹ *Ocena finansów firmy: teoria trzech soczewek*, <http://www.egospodarka.pl/62142,Ocena-finansow-firmy-teoria-trzech-soczewek,2,20,2.html> (data dostępu: 27.06.2013).

¹⁰ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 32.

¹¹ Płynność – możliwość terminowego regulowania zobowiązań. W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 32.

¹² *Ocena finansów firmy...*, *op.cit.*

¹³ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 32.

¹⁴ *Ocena finansów firmy...*, *op.cit.*

¹⁵ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 33.

- zestawienie zmian w kapitale własnym;
- rachunek przepływów pieniężnych¹⁶.

Każdy z elementów sprawozdania finansowego dostarcza innych informacji o sytuacji przedsiębiorstwa, stanowiąc podstawę do oceny pracy zarządu czy podziału zysku. Pierwszy element – czyli bilans – tworzą aktywa (majątek) i pasywa (źródła finansowania majątku). Na jego podstawie można przeanalizować strukturę i dynamikę aktywów i pasywów, przeprowadzić analizę wskaźnikową oraz analizę płynności. Analiza struktury pozwala ocenić sytuację majątkowo-kapitałową podmiotu, zmiany w strukturze poszczególnych pozycji, a także dominujący majątek oraz źródła jego finansowania. Z kolei analiza dynamiki umożliwi określenie kierunków zmian zachodzących w aktywach i pasywach, pozwala na ustalenie dynamiki (spadek, wzrost, bez zmian) poszczególnych pozycji w stosunku do poprzedniego roku sprawozdawczego¹⁷.

Istotna jest również analiza pasywów, gdyż to właśnie one finansują aktywa przedsiębiorstwa. Pasywa dzielą się na kapitały własne (własny wkład właścicieli) oraz kapitały obce, czyli zobowiązania. Użytkownik, badając bilans, przede wszystkim powinien zwrócić uwagę na wysokość kapitałów obcych w ogóle pasywów. Ten rodzaj finansowania związany jest z koniecznością zwrotu pożyczonych środków pieniężnych. Oczywiście nie oznacza to, iż podmioty w ogóle nie powinny korzystać z zewnętrznego finansowania. Niemniej należy pamiętać, iż zwiększa ono ryzyko finansowe. W sytuacji dużego udziału kapitałów obcych w ogóle pasywów nawet nieduże zmiany w warunkach spłaty mogą powodować poważne kłopoty w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa¹⁸.

Bilans ma charakter statyczny. Aktywa w bilansie są uporządkowane według rosnącego stopnia płynności, a pasywa – wymagalności. Na tej podstawie można ocenić, czy podmiot jest w stanie pokryć wymagalne zobowiązania płynnymi aktywami, a także prawidłowość struktury pasywów i aktywów. Bilans sporządzany jest na określony dzień, dlatego też jest szczególnie narażony na przekłamania. Dane w nim zawarte można tak ująć, by stworzyć korzystny wizerunek podmiotu¹⁹.

¹⁶ A. Wiercińska, *Użyteczność informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym w aspekcie etyki zawodowej księgowych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 4/1, s. 176.

¹⁷ W. Wąsowski, *Na co zwrócić uwagę czytając bilans spółki*, http://corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/czytanie_bilansu.pdf (data dostępu: 01.07.2013).

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ A. Wiercińska, *Użyteczność informacji...*, *op.cit.*, s. 176.

Drugi element sprawozdania finansowego – rachunek zysków i strat dostarcza informacji o wyniku finansowym firmy. Ponadto przedstawia pozycje mające na niego wpływ, czyli przychody, koszty, zyski i straty nadzwyczajne²⁰. Najważniejszym jego elementem jest wynik finansowy, który może być zyskiem lub stratą. Jest on rezultatem sprzedaży bądź jej braku, a tym samym decyzji klientów, którzy tworzą popyt na produkty podmiotu. Przedsiębiorstwo osiąga zysk, gdy przychody przewyższają koszty. Z kolei gdy przychody są niższe niż koszty – podmiot ponosi stratę²¹. Ujemny wynik finansowy (strata) powoduje poważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Po pierwsze, musi zostać sfinansowany aktywami o najwyższym stopniu płynności, co oznacza po prostu ich utratę. Po drugie, sytuacja taka może być przyczyną utraty płynności przez podmiot²². Wynik finansowy ukazuje również przyszłość i kierunki rozwoju podmiotu.

Kolejny element sprawozdania – informacja dodatkowa składa się z wprowadzenia do sprawozdania finansowego oraz dodatkowych informacji i objaśnień. Wprowadzenie zawiera opis polityki rachunkowości stosowanej w przedsiębiorstwie. Z kolei dodatkowe informacje i objaśnienia przedstawiają między innymi proponowany podział zysku lub pokrycia straty, dane o pracownikach²³.

Zestawienie zmian w kapitale własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych to dwa ostatnie elementy sprawozdania finansowego. Sporządzają je jedynie podmioty zobowiązane do poddania badaniu i ogłoszenia do publicznej wiadomości sprawozdania finansowego (wymienione w art. 64 ust. 1 ustawy o rachunkowości)²⁴. Rachunek przepływów pieniężnych pokazuje wielkość strumieni pieniężnych, ich źródła oraz wykorzystanie, czyli przedstawia źródła tworzenia gotówki oraz wielkość strumieni wpływających i wypływających z podmiotu w okresie sprawozdawczym²⁵. Zestawienie zmian w kapitale własnym zaś pokazuje strukturę i dynamikę zmian, jakie zaszły w aktywach netto podmiotu w bieżącym i poprzednim roku sprawozdawczym. Na jego podstawie można zaprezentować udział kapitału własnego w samofinansowaniu oraz rentowność zainwestowanego kapitału²⁶. Z tego dokumentu w szczególności

²⁰ *Ibidem*, s. 176.

²¹ W. Wąsowski, *Na co zwrócić uwagę czytając rachunek zysków i strat*, http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/12_2010/rachunek_zyskow_i_strat.pdf (data dostępu: 01.07.2013).

²² *Ibidem*.

²³ A. Wiercińska, *Użyteczność informacji...*, *op.cit.*, s. 176.

²⁴ *Ibidem*, s. 176–177.

²⁵ A. Zbarszewska, *Rola rachunku przepływów pieniężnych w zarządzaniu małymi jednostkami gospodarczymi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24, s. 222.

²⁶ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 46–47.

czerpią informacje inwestorzy, gdyż zmiany w kapitale własnym wpływają na kursy akcji spółek giełdowych.

Źródło doskonałe czy niedoskonałe?

W ostatnim czasie coraz więcej mówi się o tak zwanej kreatywnej księgowości. Dla większości autorów polega ona na stosowaniu zasad rachunkowości sprzecznie z przepisami prawa²⁷. Nie jest to zjawisko nowe, lecz w ostatnich latach coraz więcej ujawnianych jest tego typu działań. W szczególności kreatywna księgowość kojarzy się z oszustwami księgowymi korporacji takich jak Enron czy Xernon²⁸.

Niemniej jednak kreatywnej księgowości nie należy rozpatrywać tylko w aspekcie negatywnym. Nie zawsze zasady księgowości są wprost podane w przepisach. W takiej sytuacji sporządzający sprawozdanie finansowe musi zrozumieć intencję ustawodawcy. Niewątpliwie kreatywność jest potrzebna w zawodzie księgowego, lecz tylko w takim zakresie, by nie narazić się na zarzut manipulowania czy fałszowania informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym²⁹.

Wiele autorytetów z dziedziny rachunkowości zwraca uwagę na pozytywne znaczenie kreatywnej rachunkowości. Do tej grupy należy W. Moczydłowska. Twierdzi ona, że „kreacja w rachunkowości nie ma nic wspólnego z manipulacjami dokonywanymi w księgach rachunkowych i sprawozdaniach finansowych, skutkujących negatywnymi zjawiskami. Właściwie pojmowana kreatywność jest w rachunkowości niezbędna”³⁰. Trudno jednak nie zgodzić się z autorami utrzymującymi, iż kreatywna księgowość stosowana niezgodnie z rozsądkiem prowadzi do manipulowania danymi³¹ zawartymi w sprawozdaniu finansowym w celu wprowadzenia w błąd jego użytkowników³².

W Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej nie ma wprost użytego pojęcia „kreatywna księgowość”, lecz używane są „błąd” i „oszustwo

²⁷ M. Tokarski, *Sprawozdanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 181.

²⁸ A. Wiercińska, *Granice między kreatywną, agresywną i oszukańczą rachunkowością*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2008, nr 2, s. 141.

²⁹ M. Tokarski, *Sprawozdanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 181.

³⁰ Za: A. Wiercińska, *Granice między kreatywną...*, *op.cit.*, s. 144.

³¹ Niektórzy przedstawiciele rachunkowości uważają, że w takiej sytuacji powinno mówić się już o agresywnej, a nie kreatywnej księgowości. Ich zdaniem należy rozdzielić te dwa pojęcia. Wielu autorów polskich i zagranicznych utożsamia agresywną rachunkowość z rachunkowością kreatywną, którą przedstawiają tylko w znaczeniu negatywnym. Na przykład W. Wasowski twierdzi, że kreatywna rachunkowość to fałszowanie sprawozdań finansowych oraz przedstawienie sytuacji firmy wykreowanej w sposób pożądany przez odbiorców. A. Wiercińska, *Granice między kreatywną...*, *op.cit.*, s. 146.

³² *Ibidem*, s. 144–146.

księgowe”. Błąd to nieprawidłowość, która nie jest spowodowana celowo. Przykładem jest nieumyślne, nieprawidłowe zastosowanie zasad wyceny. Z kolei oszustwo to działanie podejmowane świadomie, z premedytacją. Polega ono na zatajeniu informacji (na przykład fałszowanie dokumentów, celowe niezaksięgowanie operacji)³³.

Bez wątplenia fałszowanie sprawozdań finansowych ma na celu ich „upiększenie”. Prowadzić ma do poprawy wizerunku firmy. Dokument ten stanowi swoistą wizytówkę organizacji, a od informacji w nim zawartych zależy współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami, w tym z inwestorami czy kredytodawcami, a tym samym – jego rozwój. Wynik finansowy poniżej poziomu oczekiwanego przez otoczenie może być przeszkodą w uzyskaniu kredytu bankowego lub przyczyną wycofania się inwestorów. Nie bez znaczenia jest również chciwość, nieodpowiedzialność czy brak etyki zawodowej, na przykład w przypadku nagród zależnych od wyników finansowych podmiotu³⁴.

Kolejną przyczyną są procesy globalizacji, łączenia przedsiębiorstw. W ich następstwie powstają duże holdingi z udziałem firm z całego świata. Przejrzystość funkcjonowania tych podmiotów zostaje rozmyta, a tym samym rośnie możliwość manipulowania na przykład informacjami zawartymi w sprawozdaniach finansowych³⁵.

W kontekście opisanych manipulacji sprawozdaniem finansowym bardzo ważna jest etyka zawodowa księgowego czy biegłego rewidenta. Trzeba nadmienić, iż są to zawody zaufania publicznego. Osoby wykonujące te funkcje powinna cechować uczciwość, odpowiedzialność społeczna, zaangażowanie, obiektywizm, profesjonalizm, obowiązkowość, a także wysoka jakość pracy, kompetencje zawodowe, niezależność zawodowa i zachowanie tajemnicy. Muszą one mieć świadomość, że na podstawie ich raportów odbiorcy sprawozdań finansowych podejmują ważne decyzje. Etyka zawodowa księgowego czy biegłego rewidenta nie dopuszcza możliwości fałszowania czy manipulowania informacjami zawartymi w sprawozdaniach finansowych. Niezwykle ważne (szczególnie w ostatnich latach) jest tworzenie kodeksów etyki zawodowej dla wymienionych grup³⁶.

Zgodnie z przedstawionymi informacjami sprawozdanie finansowe sporządzone w jasny i rzetelny sposób jest dokumentem użytecznym. Na jego podstawie podejmowane są ważne dla przedsiębiorstwa decyzje. Powinno być satysfakcjonującym źródłem informacji o sytuacji majątkowej i finansowej

³³ M. Tokarski, *Sprawozdanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 181–182.

³⁴ *Ibidem*, s. 183–185.

³⁵ *Ibidem*, s. 183–185.

³⁶ A. Wiercińska, *Użyteczność informacji...*, *op.cit.*, s. 182–183.

podmiotu. Niestety, w sytuacji gdy informacje w nim zawarte zostają w odpowiedni sposób zmanipulowane, staje się ono dokumentem niedoskonałym i bezużytecznym.

* * *

Reasumując, sprawozdanie finansowe sporządzone w sposób jasny, rzetelny, kompletny, zgodny z rzeczywistością i przepisami prawa jest istotnym źródłem informacji o sytuacji przedsiębiorstwa. Wtedy dostarcza prawdziwych informacji o majątku, źródłach jego finansowania czy wyniku finansowym osiąganym przez podmiot oraz stanowi źródło wiarygodnych informacji dla jego użytkowników do podejmowania trafnych decyzji. Niedopuszczalne jest manipulowanie informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym. W tym względzie duże znaczenie ma etyka osób prowadzących księgowość. Wiarygodność sprawozdania finansowego zwiększa poddanie go zbadaniu przez biegłego rewidenta.

Bibliografia

- Białas M., *Problemy z ustaleniem wyniku finansowego w rachunku zysków i strat*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 32.
- Elements of the framework debate. The needs of users of financial information. A user survey*, Pro-Active Accounting Activities in Europe, The Conseil National de la Comptabilité and EFRAG, May 2009.
- Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
- Ocena finansów firmy: teoria trzech soczewek*, <http://www.egospodarka.pl/62142,Ocena-finansow-firmy-teoria-trzech-soczewek,2,20,2.html>.
- Tokarski M., *Sprawozdanie finansowe – niedoskonałe źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5.
- Wąsowski W., *Na co zwrócić uwagę czytając bilans spółki*, http://corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/czytanie_bilansu.pdf.
- Wąsowski W., *Na co zwrócić uwagę czytając rachunek zysków i strat*, http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/12_2010/rachunek_zyskow_i_strat.pdf.
- Wiercińska A., *Granice między kreatywną, agresywną i oszukańczą rachunkowością*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2008, nr 2.
- Wiercińska A., *Użyteczność informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym w aspekcie etyki zawodowej księgowych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 4/1.
- Zbaraszewska A., *Rola rachunku przepływów pieniężnych w zarządzaniu małymi jednostkami gospodarczymi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24.

Martyna Ostrowska – studentka, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji.

Andrzej Wilk

W UCZELNI TECHNICZNO-HANDLOWEJ IM. HELENY CHODKOWSKIEJ O CHIŃSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Jednym z ważnych wydarzeń naukowych – choć nie jedynym – w dobiegającym końcu roku akademickim 2013/2014 w Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej była konferencja poświęcona chińskim przedsiębiorstwom na rynkach międzynarodowych. Inicjatorem i gospodarzem była Katedra Organizacji i Zarządzania, moderatorem dyskusji – kierująca katedrą dr inż. Jolanta Jurczak. Autorowi przypadło w udziale wprowadzenie do tematu, przedstawienie zarówno informacji dotyczących chińskich inicjatyw z omawianego zakresu, jak i szerszej panoramy głównych tendencji ekonomicznych w tym kraju, obecnie drugiej w świecie (po USA) potęgi gospodarczej. W roku 2013 Chiny zanotowały największe na świecie obroty handlowe przy wzrastającym w chińskim eksporcie udziale produktów high-tech. Kraj ten jest obecnie największym wierzycielem Stanów Zjednoczonych, posiadają amerykańskie obligacje skarbowe (T-bonds) na kwotę około 1,3 bln USD.

W ostatnich latach na jedno z czołowych miejsc wśród podejmowanych inicjatyw wysuwają się starania o zaspokajanie szybko rosnącego popytu dynamicznie rozwijającej się gospodarki chińskiej na surowce energetyczne. Są one zsynchronizowane z rozmowami i decyzjami podejmowanymi na szczeblu rządowym Chin i państw-partnerów. W tym kontekście na uwagę zasługują wspólne przedsięwzięcia koncernów chińskich i rosyjskich zmierzające do zagospodarowania złóż ropy i gazu we wschodniej Syberii i na rosyjskim Dalekim Wschodzie, podejmowane z myślą o dostawach surowców węglowodorowych odpowiadających potrzebom Państwa Środka. W czasie gdy gospodarkę światową dotykał kryzys wywołany spekulacjami finansowymi i najpotężniejsze nawet banki czuły się zagrożone, w roku 2009 władze Chin pożyczły rosyjskim przedsiębiorstwom łącznie 25 mld USD na finansowanie

inwestycji w infrastrukturę związaną z dostawami ropy. Zawarta umowa przewiduje, że Rosneft i Transneft jako spłatę pożyczki w ciągu 20 lat (od roku 2011) będą dostarczać odbiorcom chińskim rocznie około 15 mln ton ropy naftowej. W ubiegłym roku Rosneft i China National Petroleum Corporation (CNPC) uzgodniły podwojenie tej ilości. Kontrakt podpisany w październiku 2013 roku zakłada dodatkowe dostawy ropy z Rosji na kwotę 85 mld USD: przez następne 10 lat Rosneft będzie dostarczać dodatkowo 70 mln baryłek.

Dla zwiększenia swego bezpieczeństwa ekonomicznego Chiny dywersyfikują więc zewnętrzne źródła zaopatrzenia, którymi nie jest już tylko Bliski Wschód. Dotyczy to nie tylko ropy naftowej, ale również gazu, przy czym – nadal sprowadzając jego znaczne ilości z Bliskiego Wschodu – zwraca się uwagę na potrzebę obniżenia kosztów jego dostarczenia, skrócenie czasu transportu i ochronę przed zakłóceniami w przesyłach tego surowca. Tradycyjne linie transportowe gazu z Bliskiego Wschodu prowadzą przez cieśninę Malakka, są jednak one drogie i nie zawsze pewne. Toteż poszukuje się nowych rozwiązań logistycznych, a ich przykładem jest budowa gazociągu od Oceanu Indyjskiego poprzez Birmę (Myanmar) do Chin. W lipcu 2013 roku ukończono birmański odcinek gazociągu o długości 793 (docelowa długość – 1100 km), a do jego obsługi zbudowany zostanie port mogący obsługiwać statki o wyporności 300 tys. DWT.

Rosną koszty pracy w świecie, także w Chinach. Ich wzrost w Chinach stopniowo osłabia oddziaływanie jednego z głównych dotychczas czynników konkurencyjnej przewagi produktów „Made in China”: nieporównywalnie niższych kosztów robocizny niż w Europie, Stanach Zjednoczonych i innych rozwiniętych regionach świata. Coraz większy nacisk kładzie się więc na redukcję innych kosztów, w tym – bardzo istotnych ze względu na odległości dzielące Chiny od najważniejszych odbiorców eksportu z tego kraju – koszty transportu, przy okazji skracając czas przemieszczania ładunków do adresatów. Tak więc pod koniec 2013 roku w Lianyungang (prowincja Jiangsu) nad Morzem Żółtym rozpoczęto budowę gigantycznego portu głębokowodnego. Stanie się on początkiem międzykontynentalnego korytarza transportowego odpowiadającego ogłoszonej we wrześniu 2013 roku przez prezydenta Xi Jinpinga strategicznej koncepcji „gospodarczego pasa Jedwabnego Szlaku”. W odniesieniu do importu port ten będzie usprawnionym wejściem dla towarów sprowadzanych do Chin. Plany przewidują, że do 2020 roku nowy port będzie w stanie zapewnić przeładunek 200 mln ton towarów rocznie, w tym ropy naftowej, produktów rafinacji ropy, ładunków masowych i towarów w kontenerach. Port będzie przyjmować statki o wyporności do 300 tys. DWT. Koszty inwestycji mają wynieść ponad 3 mld USD. Jest w tych realizowanych już zamierzeniach także akcent polski. W maju 2013 roku uruchomiono

regularne połączenie kolejowe cargo z Chengdu do Łodzi. Pociągi towarowe w ciągu 12–14 dni pokonują trasę około 10 tys. km, gdy wcześniej te same ładunki transportowane w kontenerach drogą morską docierały do Europy po 45 dniach.

Szuka się też zupełnie nowych rozwiązań. Przykładem jest przepłynięcie latem 2013 roku przez Przejście Północno-Wschodnie chińskiego statku towarowego (19 tys. DWT) należącego do Casco Group z Dalian do Rotterdamu. Zajęło to 35 dni, gdy na pokonanie tradycyjnego szlaku Chiny–Europa: Morze Południowo-Chińskie, Cieśnina Malakka, Ocean Indyjski, Kanał Sueski, potrzeba 48 dni. W ten sposób Chiny zainteresowały się obcymi dla nich dotychczas obszarami dalekiej północy. To przejście, prowadzące wzdłuż brzegów Rosji i Norwegii, chociaż odkryto je już w XVII wieku, kiedyś było żeglugowo mało przydatne. Teraz w wyniku topnienia lodu na Oceanie Arktycznym jest dostępne dla żeglugi przez 4 miesiące w roku, a to może mieć dla transportu morskiego praktyczne znaczenie. Zwrot ku dalekiej północy potwierdza między innymi przystąpienie chińskich badaczy do Międzynarodowego Arktycznego Komitetu Naukowego (IASC – International Arctic Science Committee) i uzyskanie przez Chiny w 2008 roku statusu obserwatora w Radzie Arktycznej, będącej organizacją międzyrządową.

W Chinach zaczęto szanować posiadane bogactwa naturalne, co jeszcze do niedawna nie zawsze miało miejsce. Na przykład w początkach bieżącego stulecia niezwykle cenne rudy pierwiastków ziem rzadkich chińskie przedsiębiorstwa (legalne i nielegalne) sprzedawały za granicę bez uprzedniego wzbogacania, po cenie takiej jak za cement. Oznaczało to zarówno niską opłacalność eksportu, jak i niebezpieczeństwo wyczerpania cennych zasobów. Toteż władze chińskie skłaniały przedsiębiorstwa wydobywające te kopaliny do wzbogacania rud, jednocześnie zamykano nielegalne kopalnie oraz wzmożono zwalczanie przemytu, wprowadzono wyższe standardy zarządzania, zaostrożono normy emisji zanieczyszczeń, podniesiono opłaty podatkowe.

Jednocześnie stopniowo i coraz energiczniej chińskie firmy oraz grupy kapitałowe umacniają swą pozycję na światowych rynkach przez bezpośrednie inwestycje w krajach, do których dotychczas praktycznie jedynie wysyłały wytworzone w kraju towary, na ogół o niskim stopniu przetworzenia. W wielu stanach USA powstały fabryki należące do przedsiębiorców chińskich (lub przejęte zostały od poprzednich właścicieli). Przykładowo, w ubiegłym roku chińska firma Shunghui wykupiła za 4,7 mld USD działający w wielu krajach koncern amerykański Smithfield Foods. Podobnie inwestorzy chińscy postępują w krajach europejskich. W latach 2011–2013 wykupione zostały między innymi londyńskie wodociągi Thames Water, na liście chińskich zakupów znalazł się londyński dystrybutor gazu Fortune Oil, producent luksusowych

jachtów Sunseeker International Ltd., 10% udziałów w lotnisku Heathrow. W ten sposób gospodarka chińska wchodzi w posiadanie nowoczesnych technologii (wykorzystywanych również w firmach działających w Chinach) i – co często też jest handlowo bardzo atrakcyjne – prawa do marki o utrwalonym, światowym prestiżu. Przykładami jest między innymi wykupienie zakładów Volvo przez chińskiego przedsiębiorcę Geely, przejęcie w Niemczech przez chińską firmę Sany Heavy Industry Co. Ltd. znanego producenta pomp do betonu Putzmeister GmbH itd.

Niektóre kraje Zachodu, borykające się ze skutkami niedawnego kryzysu, wspierają na własnych terytoriach ekspansję chińskich inwestorów. Na przykład w Portugalii od 1 stycznia 2013 roku prawo stałego pobytu, umożliwiające swobodę poruszania się w strefie Schengen, przysługuje osobom spoza UE (a więc także Chin), które zainwestowały w tym kraju ponad 1 mln euro, pomogły stworzyć co najmniej 30 miejsc pracy (lub nabyły nieruchomości o wartości 500 000 euro).

Nieruchomości to kolejna dziedzina, gdzie zaznacza się rosnąca aktywność chińskich inwestorów. W Portugalii tylko w ubiegłym roku kilkuset przedsiębiorców z Chin nabyło luksusowe posiadłości, przede wszystkim rezydencje w aglomeracji lizbońskiej. W USA powstał system pośrednictwa ułatwiający nabywanie nieruchomości przez przedsiębiorców chińskich, dzięki któremu Chińczycy deweloperzy działają na szeroką skalę na przykład w San Francisco. Podobnie jest w wielu innych krajach.

W dyskusji interesowano się między innymi skalą polsko-chińskich stosunków handlowych (prof. dr hab. Edward Szczepanik). Charakteryzuje je wyraźna przewaga strony chińskiej nad aktywnością naszych przedsiębiorców i eksporterów. Eksportem do Chin zajmuje się około 2 tys. polskich przedsiębiorców, eksportem z Chin do Polski – dziesięć razy więcej. Kapitały chińskie wkraczają na polski rynek inwestycyjny, na przykład do fabryki pianin „Calisia” i Fabryki Łożysk Tocznych w Kraśniku. Nie korzystamy w takiej skali jak zachodni przedsiębiorcy z chłonności rynku chińskiego, którzy – zwłaszcza po 2008 roku – lokowali na nim wiele swych towarów, głównie luksusowych (prof. dr hab. Marta Sadowy). Natomiast na pozytywne sygnały odnoszące się do bezpośrednich kontaktów polskich naukowców z naukowcami chińskimi wskazywała prof. dr hab. Barbara Dobiegała-Korona, której dwie książki zostały przełożone na język chiński. Strona chińska jest otwarta na dorobek naukowy wszystkich krajów, w tym i nasz, natomiast ze strony polskiej na razie nie jest widoczne czerpanie z osiągnięć intelektualnych chińskich badaczy i specjalistów z różnych dziedzin wiedzy. A jest z czego korzystać: bezprzykładny awans kraju tak niedawno głęboko zapóźnionego

do pozycji drugiego mocarstwa gospodarczego nie byłby możliwy bez odpowiedniej aktywności na polu naukowo-badawczym i edukacyjnym.

W dyskusji zwrócono też uwagę, że kraj ten nie zawsze w pełni wykorzystuje energię zawartą w potencjałach rozwojowych innych państw regionu (prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc). Przykładem są utrudnienia we współżyciu i współpracy z graniczącą z Chinami Birmą, dawniej jednego z najzamożniejszych krajów Azji Południowo-Wschodniej, dziś jednego z najuboższych, zarazem pod względem wielkości ustępującego w regionie tylko Indonezji. Przeszkodą są różnice kulturowo-obyczajowe, których do tej pory nie umiano przełamać ani zaakceptować.

Robert Maciejczyk

CHILD ALERT W POLSCE

System alarmowania, który w momencie uprowadzenia dziecka uruchamia zorganizowaną i natychmiastową, kierowaną przez odpowiednie komórki policji akcję poszukiwawczą, jest w Europie stosunkowo młody. W 2006 roku wprowadziła go Francja, rok później Grecja, Portugalia i Włochy, w 2008 roku Holandia, a Belgia trzy lata później. Na mocy deklaracji Parlamentu Europejskiego do programu przyłączają się także inne kraje członkowskie, na przykład Irlandia, w której system Child Alert wprowadzono w maju 2012 roku (praktyczne jego uruchomienie nastąpiło w lipcu następnego roku), a na przełomie lat 2013/2014 dołączyła do niego także Polska. Program opracowała i wdraża Komenda Główna Policji, współpracowali przy jego powstawaniu pracownicy naukowcy Wydziału Bezpieczeństwa Wewnętrznego Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej.

W Polsce rocznie zgłaszanych jest od 15 do 20 tys. zaginięć osób. Corocznie polska policja notuje około 150 zaginięć dzieci w wieku do 7. roku życia, około 500 zaginięć dzieci w wieku 7–13 lat i około 3500 zaginięć dzieci w wieku 13–17 lat. Przyczyny bywają bardzo różne. Wielokrotnie przyczyną zaginięć starszych dzieci i młodzieży jest ucieczka spowodowana nieporozumieniami rodzinnymi. Kilkuletnie dzieci najczęściej giną z braku odpowiedniej opieki, czasem jednak powodem zaginięcia jest przestępstwo: uprowadzenie, pedofilia, zabójstwa.

Większość zaginionych zostaje odnaleziona w ciągu pierwszych 14 dni. Ale i tak trwa to zbyt długo, a w przypadku zaginięć wynikających z przestępstwa (porwania dla okupu, szantaż itp.) każda chwila zwłoki może pociągnąć za sobą nieobliczalne następstwa. Dlatego tak ważne jest objęcie naszego kraju programem Child Alert, którego opracowanie i wdrożenie zostało współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach projektu Daphne III. Całkowita wartość wykonanych prac wyniosła około 100 tys. euro. Koszty utrzymania systemu wliczone są w działanie Centrum Poszukiwań Osób Zaginionych w Komendzie Głównej Policji.

Oto główne zasady praktycznego stosowania systemu Child Alert. Uruchamiany jest on w sytuacji, gdy życie dziecka jest zagrożone, a takie na ogół trzeba przyjąć założenie, zwłaszcza w przypadku dzieci najmłodszych. Nawet zwykłe zagubienie się w lesie czy w mieście, gdzie występuje intensywny ruch

samochodów i mnóstwo innych niebezpieczeństw, może zagrażać zdrowiu lub wręcz życiu. Działania poszukiwawcze polegają na natychmiastowym rozpowszechnianiu informacji na temat zaginionego dziecka. Przygotowanie komunikatu oraz jego dystrybucja odbywa się przez specjalistyczną platformę informatyczną. Dzięki zautomatyzowaniu działań wizerunek dziecka pojawiać się będzie na wszystkich dostępnych nośnikach.

W komunikatach Child Alert znajdzie się numer telefonu, pod który można dzwonić z informacją o zaginionym dziecku. Umożliwia to zaangażowanie w działania poszukiwawcze ogółu społeczeństwa. Wśród kryteriów upoważniających do uruchomienia systemu Child Alert znajduje się wiek zaginionego dziecka, okoliczności zaginięcia wskazujące na bezpośrednie zagrożenie życia lub zdrowia, wyrażenie zgody przez rodziców lub opiekunów dziecka na uruchomienie systemu. System nie będzie stosowany do przypadków porwań rodzicielskich (z wyjątkiem przypadków narażenia na niebezpieczeństwo życia dziecka) lub zaginięć bez udziału osób trzecich (ucieczek).

Odpowiedzialność za ogłoszenie alarmu spoczywa każdorazowo na odpowiednim komendancie wojewódzkim policji, jako na organie zajmującym się uprowadzeniami lub zaginięciami dzieci. Do komendanta głównego policji należy wyznaczanie i podawanie do wiadomości wszystkim uczestnikom systemu osoby, które w jego imieniu zadecyduje o ogłoszeniu alarmu. Funkcjonariusze jednostki policji, na której obszarze doszło do uprowadzenia lub zaginięcia dziecka, będą odpowiedzialni za rzetelność przekazanych informacji dotyczących zdarzenia.

W celu zapewnienia optymalnego działania systemu każda jednostka policji ma obowiązek wyznaczenia policjanta, który będzie znał zasady działania i mechanizm pozwalający na ogłoszenie alarmu. Ogłoszenie alarmu ma być przez wszystkich partnerów systemu, państwowych i prywatnych (z wyjątkiem tych, którzy publikują przesłanie na elektronicznych ekranach informacyjnych oraz na tablicach ogłoszeń) poprzedzone specyficznym sygnałem akustycznym, użytym zarówno na początku, jak i na zakończenie prezentowanego komunikatu alarmowego. Zakłada się, że w czasie trwania alarmu media – aby nie pogarszać sytuacji zagrożonego dziecka i nie utrudniać prowadzonych poszukiwań – będą zachowywać umiar w informowaniu o zdarzeniu.

Dzięki systemowi Child Alert powinna wzrosnąć efektywność poszukiwań i umacniać się solidarność społeczeństwa, zrozumienie i poparcie dla działań policji. Szeroka płaszczyzna współpracy i rosnąca efektywność podejmowanych wysiłków służących bezpieczeństwu dzieci powinna stać się podstawową wytyczną nowoczesnego zarządzania na tym swoistym, ale bardzo ważnym, bo chroniącym dobro najmłodszych polu. Współdziałanie

policji ze środowiskami naukowymi w przygotowaniu stawiającego sobie taki cel programu jest dobrym i zasługującym na kontynuowanie precedensem.

Robert Maciejczyk – dr inż., adiunkt w Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej (Wydział Bezpieczeństwa Wewnętrznego), młodszy inspektor Policji.

Z dorobku polskiej i światowej prakseologii
KRYZYS STRUKTUR HIERARCHICZNYCH
Stanisław Kowalewski

Artykuł otwiera nowy cykl publikacji na łamach kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”: Z dorobku polskiej i światowej prakseologii. Sięgamy nim w przeszłość, do publikacji najznakomitszych luminarzy nauk zarządzania i pokrewnych w Polsce oraz w świecie, do prakseologii jako teorii sprawnego działania. Publikowane w nimi rozważania pochodzą z książki *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, rozdział XI, pkt 4 – *Kryzys struktur hierarchicznych*) autorstwa Stanisława Kowalewskiego, wybitnego socjologa zmarłego w 1983 roku (PWE 1984, sześć wydań, pierwsze w 1967 r.). Pozostawił on w swym dorobku ponad 250 opracowań naukowych, wśród nich nadal aktualne, czytane i cytowane. Wśród głównych tez znalazły się m.in.: Biurokracja nie pozwala na pełny rozwój osobowości człowieka, kształtuje konformizm i stadne myślenie wedle znanej maksymy „władza wie najlepiej”. Nie bierze ona pod uwagę nowych wyłaniających się problemów. W strukturach biurokratycznych nie przewiduje się apelacji, mimo że nasza cywilizacja stworzyła do niej prawo. Jednym z najważniejszych przejawów kryzysu struktur hierarchicznych (biurokracji) jest pogłębiająca się różnica między tym, co przełożony ma prawo robić, a tym, co robić potrafi, a zarazem rodzi niepohamowany pęd ku górze prowadzący do osiągnięcia stanu niekompetencji. (s. 13–29).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć
i systemów zarządzania
MITY O ZMIERZCHU HIERARCHII (WŁADZY)
Bolesław Rafał Kuc

Podobnie jak w przyrodzie w świecie zjawisk społecznych struktura hierarchiczna stanowi najwłaściwszą formę zorganizowania podmiotu próbującego przetrwać w zmieniającym się otoczeniu. Wszystkie organizacje stworzone przez ludzi mają zatem struktury hierarchiczne. Hierarchia jest nierozłącznie związana z władzą w organizacji. Nie zapominajmy jednak, że hierarchiczna struktura jest jedynie warunkiem koniecznym sukcesu, ale niewystarczającym. Autor podkreśla, że poszukiwania nowych form wewnętrznych stosunków w organizacji nie ustają, na razie jednak bez odpowiednich efektów. Dopóki

nie zostaną wymyślone inne równie efektywne formy integrowania ludzi, dopóty do realizowania celów i osiągania efektów synergicznych potrzebne jest istnienie związków hierarchicznych, nie wyłączając takich nowoczesnych form organizacji, jak organizacje wirtualne, dla których grunt stworzyło powstanie i rozwój IT. (s. 30–43).

Kształcenie i doskonalenie kadr

ETYKA MENEDŻERÓW W FUNKCJACH ZARZĄDZANIA

Andrzej Rogowski

Ocena etyki menedżerów w realizacji funkcji zarządzania jest koniecznym warunkiem doskonalenia etycznego postępowania. Etyczne zachowanie wymagane jest nie tylko od menedżerów, ale również od pozostałych pracowników organizacji. Etyka wpływa na efekty pracy, wzmacnia kompetencje wszystkich pracowników w każdej organizacji. Eliminowaniu nieetycznych zachowań służy przede wszystkim ocena etyki menedżerów. Nie bez znaczenia jest także etyczna edukacja, zarówno na poziomie akademickim w szkołach, jak i na poziomie działalności zawodowej w organizacji. Świadomość, że jest się ocenianym, powoduje dążenie do doskonalenia zachowania swojego i innych, pozwala na optymalne osiągnięcie celów organizacji i jej interesariuszy. (s. 44–53).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

DEBT CRISIS IMPLICATIONS FOR THE FUNCTIONING OF THE COMPANY (tekst w języku angielskim)

Piotr Ptak

Firmy, tworząc swą politykę rozwoju, powinny brać pod uwagę zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które wpływają na wybór działania i rozwoju. Szczególnie ważne jest to w warunkach ostatniego kryzysu finansowego i gospodarczego, który następnie przekształcił się w kryzys zadłużenia publicznego. Największy na świecie kryzys gospodarczy od czasu wielkiego kryzysu z lat 30. ubiegłego wieku wymusza nie tylko zmiany w optyce działalności gospodarczej, ale także stanowi istotny czynnik niepewności. Jest to w szczególności związane z funkcjonowaniem firmy w kraju, który osiągnął wysoki wskaźnik poziom długu do PKB oraz gdzie charakter kryzysu jest globalny. Autor zmierza do wskazania głównych kanałów, przez które kryzys zadłużenia może wpływać na kompleksowe funkcjonowanie firmy. Artykuł zwraca uwagę także na te czynniki, które negatywnie wpływają na wzrost gospodarczy, nawet jeśli poziom zadłużenia nie jest tak wysoki, by miał powodować niebezpieczeństwo kryzysu. (s. 54–62).

ASPEKTY PODATKOWE SPÓŁEK PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO

Rafał Bernat

W artykule autor poszukuje formy przedsiębiorstwa idealnego. Swoje badania koncentruje na analizie partnerstwa publiczno-prywatnego jako przedsięwzięcia gospodarczego zarówno realizującego potrzeby społeczne, jak i przynoszącego zysk inwestorowi prywatnemu. Artykuł dotyczy kwestii podatkowych (podatek od towarów i usług, podatek od czynności cywilnoprawnych, podatki dochodowe) związanych ze stworzeniem i działalnością spółki PPP. (s. 63–73).

Teoria i praktyka gospodarowania

ZARZĄDZANIE A SYNERGIA

Grzegorz Kluj

Przeływ pracy w przedsiębiorstwach zorganizowanych funkcjonalnie jest realizowany sekwencyjnie przez wyspecjalizowanych wąsko pracowników, którzy wykonują ściśle określone zadania. Pracownik jest odpowiedzialny jedynie za poprawną realizację swojego zadania. Podejście procesowe zmienia ten stan rzeczy i stanowi obecnie dominujący paradygmat zarządzania. Działaniom doskonalącym powinny podlegać w pierwszej kolejności procesy podstawowe, gdyż tworzą one największy obszar do doskonalenia, następnie zaś działania wspierające i zarządzania. W artykule przedstawiono autorską wizję realizacji tego rodzaju zmian wzbogaconą m.in. schematami przedstawiającymi przykładowy przebieg procesu zarządzania przez komórki funkcjonalne dużego przedsiębiorstwa oraz propozycję kroków służących wdrażaniu podejścia procesowego, prowadzącego do zwiększenia skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorstwa i wykonywanej pracy. (s. 74–86).

Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne

EFEKTYWNOŚĆ FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH MAŁYCH I ŚREDNICH SPÓŁEK

Jacek Kuciński

Prowadzone od kilkadziesiąt lat w krajach rozwiniętych badania dotyczące efektywności funduszy inwestycyjnych wskazują generalnie, że fundusze inwestycyjne zarządzane aktywnie nie są w stanie osiągać

ponadprzeciętnych stóp zwrotu, tzn. „pokonywać” swoich odpowiedników o charakterze pasywnym (np. funduszy indeksowych), czy określonych portfeli wzorcowych. Zwłaszcza jeśli uwzględnić koszty obciążające aktywa funduszy. Autor dokumentuje te stwierdzenia badaniami dziesięciu funduszy wyselekcjonowanych spośród 20, zaliczanymi 31 lipca 2013 roku przez Izbę Zarządzających Funduszami i Aktywami do grupy funduszy akcji polskich małych i średnich spółek oraz przekazuje swe oceny i wnioski. Uważa, że tylko fundusze stosujące politykę inwestycyjną odbiegającą od benchmarku dawały (i mogą dawać) uczestnikom szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnych stóp zwrotu, niejednokrotnie znacznie przewyższających wyniki portfela wzorcowego (*de facto* rynkowego). (s. 87–101).

Omówienia i recenzje

OGRANICZONE PRZYWÓDZTWO. STUDIUM EMPIRYCZNE

Andrzej K. Koźmiński

Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013

Wioleta Chrząszcz

Autorka omawia książkę A.K. Koźmińskiego, wybitnego polskiego specjalisty w zakresie nauk zarządzania, podkreśla, że bycie przywódcą i przewodzenie innym jest ważną misją dla wielu, ale dla niektórych staje się celem samym w sobie. Przyczyny tej dysfunkcji dalekie są od jednoznacznego wyjaśniania. Prawdopodobnie udział w tej deformacji mają czynniki wynikające z ukształtowania psychiki i stabilności emocjonalnej. Jakkolwiek jednak umotywowana chęć bycia na szczycie (nie wiadomo dlaczego nazywana przez A.K. Koźmińskiego „mrocznym przedmiotem pożądania”) stała się interesująca dla licznych szkoleniowców i autorów. Książka, zdaniem autorki recenzji, nie rzuca nowego światła na problematykę przywództwa, ale niektóre jej fragmenty z pewnością systematyzują znaną już wiedzę, tworząc swego rodzaju tematyczne kompendium, mogące być punktem wyjścia do stawiania hipotez i dalszych badań. (s. 102–107).

Studenckie forum

ŹRÓDŁA MENEDŻERSKIEJ INFORMACJI

Martyna Ostrowska

Celem artykułu jest przedstawienie sprawozdania finansowego jako podstawowego źródła informacji o przedsiębiorstwie. Analizie zostały poddane poszczególne jego elementy (tj. bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, zestawienie zmian w kapitale własnym, informacja

dodatkowa). Scharakteryzowano także informacje, jakie można wyczytać z każdej z poszczególnych części sprawozdania. Opisano m.in. zastosowanie teorii trzech soczewek jako sposobu oceny sytuacji firmy. W końcowej części podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: czy sprawozdanie finansowe jest doskonałym czy niedoskonałym źródłem informacji oraz zwrócono uwagę na zjawisko tzw. kreatywnej księgowości. (s. 108–116).

Achievements of Polish and International Praxeology

CRISIS OF HIERARCHICAL STRUCTURES

Stanisław Kowalewski

This article begins a new cycle of publications in the „Enterprise of the Future”: Achievements of Polish and international praxeology. We go back in time to the publication of the most significant luminaries of management sciences in Poland and across the world, to praxeology as the theory of efficient activity. The deliberations published here come from the book „Superior-Subordinate in the light of the management theory” (Chapter XI, pt. 4 – Crisis of hierarchical structures) by Stanisław Kowalewski, an outstanding sociologist who died in 1983 (PWE 1984, six editions, first in 1967). He left over 250 scientific publications including those which are still up to date, often read and cited. His main theses include: Bureaucracy does not allow for full development of man’s personality, it shapes conformism and groupthink according to a well-known motto „the authority knows better”. It does not take into account new problems. The hierarchical structures do not allow appeal, although our civilisation established the right to one. One of the most significant symptoms of crisis in hierarchical structures (bureaucracy) is a deepening discrepancy between what the superior has a right to do and what they can actually do, which results in an unstoppable move upwards leading to the state of incompetency. (p. 13–29).

Designing Enterprises, Undertakings and Management Systems

THE MYTH OF DAWN OF HIERARCHY (AUTHORITY)

Bolesław Rafał Kuc

In the world of social phenomena, just line in nature, hierarchical structure is the most appropriate organisation form of a unit striving for survival in a changing environment. All man-created organisations therefore have a hierarchical structure. Hierarchy is intrinsic to authority in an organisation. One shall not forget however, that hierarchical structure is only a necessary but not sufficient condition for success. Author observes that the search for new forms on internal relations in and organisation is still on, so far, however, with no satisfactory results. Until other, equally efficient forms of integrating people are created, in order to achieve goals and effects of synergy existence of

hierarchical relations is necessary, including such modern forms of organisation as virtual teams. (p. 30–43).

Educating Human Resources

MANAGERS' ETHICS IN MANAGEMENT FUNCTIONS

Andrzej Rogowski

Assessment of managers' ethics in realization of management functions is a necessary condition of ethical behaviour improvement. Ethical behaviour is required not only from managers but also from other employees in an organization. Ethics influences work effects, strengthens competences of all employees in every organization. Assessment of managers' ethics is the most important activity in order to eliminate immoral behaviours. Ethical education both at an academic level at school and in professional activities in an organization also plays a significant role in this process. Awareness of being evaluated causes striving for perfection of own and others' behaviour. This enables optimum achievement of organization objectives and its stakeholders targets. Assessments are used in human resources management. (p. 44–53).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's
Functioning

DEBT CRISIS IMPLICATIONS FOR THE FUNCTIONING OF THE COMPANY (TEXT IN ENGLISH)

Piotr Ptak

A company, while creating its policy development, must take into account both internal and external factors that influence the choice of the operation and development. The economic environment is particularly important in the light of the recent financial and economic crisis, which then turned into a sovereign debt crisis. The largest world economic downturn since the Great Depression of the thirties in last century not only forces changes in the optics of business activities, but also constitutes a major factor of uncertainty. In particular, this is related to the functioning of a company in a country where the debt-to-GDP ratio reached a high level along with the global nature of the crisis. The aim of this article is to indicate major channels through which the debt crisis might impact the complex functioning of a company. The article also identifies the factors that negatively affect the growth of the economy, even if the debt level is not so high that it could bring along the danger of a crisis. (p. 54–62).

Methods of Analysis and Evaluation of an Enterprise's
Functioning

**TAX ISSUES IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
COMPANIES**

Rafał Bernat

In this article the author attempts to seek the company of ideal forms. His research focuses on the analysis of public-private partnership as the business enterprise both pursuing social needs and profitable for a private investor. The article discusses tax matters (tax on goods and services, tax on civil law transactions, income taxes) related to the establishment and activities of the PPP company. (p. 63–73).

Theory and Practice of Management

**ELEMENTS OF METHODOLOGY OF PROCESS
APPROACH IMPLEMENTATION**

Grzegorz Kluj

Work flow in functionally organised enterprises is realised sequentially through highly specialised employees who perform clearly defined tasks. An employee is responsible only for correct realisation of their task. Process approach changes this situation and is currently a dominant paradigm in management. Improvement activities should be applied in the first place in basic processes, since they constitute the biggest area for perfection, later on to support activities and management. This article presents author's vision of realisation of such changes enriched with figures showing an example of management process through functional cells of a large enterprise, and a suggestion for implementation of process approach leading to increased efficiency and performance of an enterprise and labour. (p. 74–86).

Contemporary Organizational, Production and Technological
Structures

**EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES EQUITY INVESTMENT FUNDS**

Jacek Kuciński

Studies on the efficiency of investment funds carried out for dozen of years in developed countries show that the actively managed investment funds are not able to achieve above average rates of return, i.e. defeat their passive counterparts (e.g. index funds) or particular benchmark portfolios.

Especially, if you take into account the costs incurred by the funds' assets. Author documents the abovementioned statements with the research of ten selected out of twenty funds classified on 31 July 2013 by the Chamber of Fund and Asset Management to the group of small and medium-sized enterprises equity funds and presents his evaluation and conclusions. Author observes that only the funds whose investment policy differs from the benchmark give (and may give) its participants a chance for achieve above average rates of return, often significantly higher than that of the benchmark portfolio (i.e. market). (p. 87–101).

Reviews

ANDRZEJ K. KOŹMIŃSKI. LIMITED LEADERSHIP. AN EMPIRICAL STUDY. POLTEX, WARSAW 2013

Wioleta Chrzęszcz

Author discusses a book by A.K. Koźmiński, an outstanding Polish specialist in management sciences, and emphasises that being a leader and leading other is an important mission for many but for some it becomes a goal of its own. The reasons for this dysfunction are far from clear to explain. Probably, it is partly due to factors resulting from the psyche and mental stability. Whatever its motivation is, the urge to be on top (for some reason called by A. K. Koźmiński „that obscure object of desire”) has become a popular subject for numerous trainers and authors. The book, according to the reviewer, does not shed new light on the management issues, but some of its parts systemize the knowledge creating a sort of compendium, which could be a starting point for new hypotheses and further, more advanced studies. (p. 102–107).

Student Forum

SOURCES OF MANAGERIAL INFORMATION

Martyna Ostrowska

The aim of this article is to present a financial statement as the basic source of information on an enterprise. Author analyses its components (i.e. balance sheet, profit and loss report, cash flow statement, statement of changes in equity, additional information). The article characterises information that can be found in each part of the statement. The theory of three lenses as a way of assessing company situation is also described. The last part of this article attempts at answering the question: is a financial statement a perfect or imperfect source of information and focuses on the problem of creative accounting. (p. 108–116).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: wydawnictwo@uth.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.

Rada Redakcyjna

Dear Readers!

All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: wydawnictwo@uth.edu.pl).

We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council