

**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**



GDYNIA 2003

**WYŻSZA SZKOŁA
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI
ZESZYTY NAUKOWE**

**ZARZĄDZANIE
FINANSE
E-BIZNES
RYNEK PRACY**



GDYNIA 2003

ACADEMIC PUBLICATIONS

-No. 5

MANAGEMENT

FINANCE

E-BUSINES

LABOUR MARKET

Recenzent:

dr hab. int Zbigniew Malara, Politechnika Wroclawska

Redakcja naukowa:

dr hab. Jacek Rybicki, prof. WSAiB

Kolegium Redakcyjne Zeszytów Naukowych:

Jerzy Apanowicz (zastępca przewodniczącego)

Tomasz Białas

Alfred Czermiński

Kazimierz Gorczyński

Marek Grzybowski

Mirosław Krzysztofiak

Bogdan Nogaiski (przewodniczący)

Stanisław Piocha

Ryszard Rutka

Henryk Zalewski

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni
Gdynia 2002

Druk:

Drukarnia Wydawnictwa Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”

w Pelplinie

ISSN 1428-7889

Spis treści

ZARZĄDZANIE

dr hab. Apanowicz Jerzy, prof. WSAiB

I. Znaczenie standardów moralnych w demokratycznych instytucjach państwa.....11

mgr Ciolek Michał

II. Krótkookresowa strategia cenowa wspierana budżetowaniem..... 23

prof. zw. dr hab. Czerwiński Alfred

III. Środowisko w zarządzaniu organizacją.....38

dr hab. Stanisław Piocha, prof. WSAiB, mgr Dyczkowska Joanna

IV Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie spedycyjnym jako element polityki personalnej..... 53

prof. zw. dr hab. Nogaiski Bogdan, dr Dwojacki Piotr

V. Narzędzia motywacji top menedżmentu w grupie kapitałowej..... 72

prof. zw. dr hab. Nogaiski Bogdan, mgr Szpitter Agnieszka

VI. Usługi outsourcingowe jako efektywna strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa.....83

FINANSE

mgr Gabryszak Renata

VII. Znaczenie analizy wskaźnikowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem..... 93

dr hab. Gorczyński Kazimierz, prof. WSAiB

VIII. Finanse przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku.....100

dr Jędrzejewski Lech

IX. Przesłanki uprawiania polityki a samorządność gminy.....112

mgr Skarbek Helena

X. Bilans w systemie oceny finansowej przedsiębiorstwa.....129

dr Tomaszewski Janusz

XI. Aspekty finansowe wstąpienia polski do NATO (udział Marynarki Wojennej RP w wydatkach obronnych państwa).....136

E-BIZNES

dr hab. Czyżowicz Wiesław, prof. WSAiB

XII. Gospodarka elektroniczna w międzynarodowych regulacjach prawnych.....149

dr Woźniak Monika

XIII. Internet w biznesie.....166

RYNEK PRACY

dr Golnau Wiesław, dr Szymańska Anita, dr Jarosław Waśniewski, mgr Litwin Joanna

XIV. Bezrobocie i jego uwarunkowania demograficzne na gdańskim rynku pracy.....180

dr Golnau Wiesław, dr Szymańska Anita, dr Jarosław Waśniewski, mgr Litwin Joanna

XV. Wolne miejsca pracy i warunki ich tworzenia na gdyńskim rynku pracy.....202

dr Golnau Wiesław, dr Szymańska Anita, dr Jarosław Waśniewski, mgr Litwin Joanna

XVI. Podmioty gospodarcze i pracujący na gdyńskim rynku pracy w latach 1996-1999.....229

prof. zw. dr hab. Nogaiski Bogdan, dr Sniadecki Janusz

XVII. Regiony strukturalnego bezrobocia, jako problem priorytetowy w badaniach nad etyką.....242

Contents

MANAGEMENT

Apanowicz Jerzy

I. The importance of moral standards in democratic institutions of a state

Ciolek Michał

II. A short-term price strategy supported by budgeting

Czermiński Alfred

III. The role of the environment in the management of an organization

Piocha Stanisław, Dyczkowska Joanna

IV. Management of the Personnel Department in a forwarder as a component of personnel policy

Nogaiski Bogdan Dwojacki Piotr

V. Tools used for engendering motivation among top managers in a capital group

Nogański Bogdan, Szpitter Agnieszka

VI. Outsourcing services as an effective company restructurization strategy

FINANCE

Gabryszak Renata

VII. The importance of a tracer analysis in the management of a company

Gorczyński Kazimierz

VIII. Corporate finance and 21st century challenges

Jędrzejewski Lech

IX. The premises of carrying out a financial policy versus self government of a local community

Skarbek Helena

X. Balance in a company's financial assessment system

Tomaszewski Janusz

XI. Financial aspects of joining NATO by Poland; contribution of the Polish Navy in defence expenses of the state

E-BUSINESS

Czyżowicz Wiesław

XII. Electronic economy in the international legal regulations

Woźniak Monika

XIII. The Internet in Business

LABOUR MARKET

Golnau Wiesław, Szamańska Anita, Waśniewski Jarosław, Litwin Joanna

XIV. Unemployment and its demographic conditioning on the labour market of Gdynia

Golnau Wiesław, Szamańska Anita, Waśniewski Jarosław, Litwin Joanna

XV. Jobs available on the labour market of Gdynia and the conditions of creating them.....

Golnau Wiesław, Szamańska Anita, Waśniewski Jarosław, Litwin Joanna

XVI. Entities and the people employed on the labour market of Gdynia in the years 1996-1999

Nogański Bogdan, Sniadecki Janusz

XVII. The regions of structural unemployment as a high priority problem in the research done on ethics

WSTĘP

Oddajemy do rąk czytelników, kolejną publikację naukową Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni. Zeszyt naukowy nr 5 jest pracą zbiorową pracowników i współpracowników Uczelni z zakresu: zarządzania, finansów, e-biznesu oraz rynku pracy. Poszczególne fragmenty opracowania naukowego dotyczą aktualnych zagadnień, będących zarówno wkładem do teorii nauki jak i publikacją wyników przeprowadzonych badań. Niniejsza publikacja oprócz posiadanych walorów merytorycznych może być przydatna w dydaktyce szeroko rozumianego zarządzania oraz w praktyce gospodarczej.

Redaktor naukowy

INTRODUCTION

This is the next academic publication of the Higher School of Administration and Business in Gdynia. The academic publication No 5 is a collective work of the workers and co-workers of our school in the fields of management, finance, e-business and labour market. Each article refers to current academic topics which are both contribution to science and the publication of the results of the scientific research in the above mentioned fields. Besides the content-related values, the articles will also be useful for didactic purposes as well as practical economy.

Academic Editor



JERZY APANOWICZ

L ZNACZENIE STANDARDÓW MORALNYCH W DEMOKRATYCZNYCH INSTYTUCJACH PAŃSTWA

Streszczenie

Artykuł ujmuje wybrane problemy moralności w organizacjach społecznych demokratycznego państwa. Etykę zawodową przedstawia jako zbiór norm i zasad moralnego postępowania. Podkreśla w swojej podstawowej treści znaczenie standardów moralnych, a w tym głównie kodeksów moralnych, programów etycznych i podręczników standardów w społeczno - gospodarczym działaniu.

Summary

THE IMPORTANCE OF MORAL STANDARDS IN DEMOCRATIC INSTITUTIONS OF A STATE

The article looks at selected problems connected with morals in social organizations established in a democratic state. It presents work ethics as a system of moral principles for behaviour. Finally, it emphasizes the importance of moral standards, especially moral codes, ethical programmes and standards as well as textbooks of standards in social-economic practice.

1.1. Wstęp.

Współczesne, wysoce zróżnicowane instytucje społeczno - gospodarcze zarówno w Polsce jak i na świecie swoje istnienie i działanie powinny opierać

na standardach moralnych. Standardy moralne wynikają z etyki normatywnej, która przedstawia ideał moralny człowieka i dąży między innymi do odpowiedzi na pytania:

- jaki jest sens ludzkiego życia?,
- co w nim jest najważniejsze?,
- do czego głównie powinno dążyć społeczeństwo?¹.

W ramach etyki normatywnej istnieją działy jak: etologia, etyka środowiska i inne, które wyjaśniają:

- co w postępowaniu człowieka jest właściwe, a co naganne,
- jakie działania są przyjmowane i akceptowane w społeczeństwie, a które nie;
- co sprzyja harmonijnemu współżyciu obywatelskiemu, a co zdecydowanie to zakłóca i utrudnia.

Etologia zajmująca się moralnością wyjaśnia istotę moralności w ogóle i opisuje moralność konkretnych ludzi i społeczeństwa. Podobnie jak filozofia, tak i ten dział etyki może mieć większy lub mniejszy związek z nauką i praktyką życia codziennego. Nie ma jednej etyki, którą by wszyscy akceptowali. Tak jak w filozofii tak i w etyce występują często różne interpretacje tego samego zjawiska i zagadnienia. Szeroki zakres treściowy etyki, a w tym i etologii sprawia więc, iż wydziela się w niej zagadnienia i problemy ogólne oraz szczegółowe, związane i rozwiązywane w środowisku (otoczeniu) społecznym i dotyczące ludzi pracujących (działających) w demokratycznych strukturach państwa.

1.2. Standardy moralne.

Wykonywanie konkretnego zawodu, a przede wszystkim konkretnych obowiązków (powinności) kierowniczych w demokratycznych instytucjach państwa związane jest z potrzebą przestrzegania określonych norm i zasad moralnych, do których przestrzegania nie są w takim samym stopniu zobowiązani pozostali obywatele tego społeczeństwa. Od polityka i menedżera² wymaga się wysokiego poczucia reprezentacji interesów wyborców (petentów i klientów) i odpowiedzialności za ich realizację.³ Polityk i menedżer muszą służyć

¹ S. Pikus, *ABC wiedzy o moralności*, Oficyna Wydawnicza „Gdynika”, Gdynia 1995.

² J. Baster, *Instrumenty organizacyjne wspomagające promocję zachowań etycznych w urzędzie*, Ref. wygłoszony na konferencji w Wigrach 4-7.05.2000; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka menedżera*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.

³ J. Baster, *Instrumenty organizacyjne...*, op.cit.

wyborcom lub członkom środowiska, ludziom określonej wspólnoty lokalnej lub regionalnej.⁴ Zatem standardy moralne tych ludzi, jak zaznacza K. Opolski⁵ muszą mieć charakter podstawowych wartości i norm moralnych i zgodnie z poglądem P. Pratley«⁶ oceniać poczynania ludzkie odwołując się do uniwersalnych standardów moralnych, a poza tym być źródłem preskryptywnych rad, jak postępować moralnie w określonych sytuacjach danego otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.⁷ Takie ujęcie standardów moralnych pozwala przyjąć:

- moralność polityka i menedżera (można powiedzieć każdego urzędnika i działacza społecznego oraz przełożonego) jako zestaw pewnych cech jego zachowań składający się na podstawowy standard moralny o charakterze normatywnym,
- przestrzeganie tego standardu w jego podstawowych wymiarach by miał charakter działań moralnych postrzeganych dodatnio, a rekomendowane wytyczne standardu mogły służyć ocenie aktualnych lub przyszłych wyborów,
- standard moralny polityka i menedżera mający charakter zalecanego zestawu przekonań i działań powinien mieć charakter normy, czyli opisywać konkretne oczekiwania, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, co do określonego zachowania, mogąc jednocześnie służyć jako kryterium oceny jakości ludzkich zachowań.

Standardy moralne zatem muszą tworzyć etos ludzi zarządzających lub kierujących działalnością społeczno gospodarczą gdyż są one wartościami będącymi podstawą ich działania. Mogą stanowić i praktycznie stanowią wzorzec (model) postępowania będący układem odniesienia dla moralnych ocen zachowań lub kierunkowskazem postępowania. Stanowiska kierownicze i znaczące w społeczeństwie, pochodzące na przykład z nadania wyborców w demokratycznym państwie wymagają rozwiniętych zdolności do podejmowania odpowiedzialności i kompetencji w kreowaniu skuteczności działania. Trwałość i sukcesy organizacji społecznych zależą przecież od jakości przywództwa, ta zaś powiązana jest ściśle z wartościami moralnymi.

⁴ *Etyka zawodowa*, Zbiór wystąpień na seminarium organizowanym przez Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Wyd. SGGW, Warszawa 1997; *Etyka biznesu*, Red. J. Dietla i W. Gasparskiego, PWN, Warszawa 1997.

⁵ K. Opolski, *Standardy moralne współczesnego menedżera*. Ref. wygłoszony na konferencji w Wigrach 4-7.05.2000.

⁶ K. Opolski, *Standardy moralne...* op.cit.; P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.

⁷ P. Pratley, *Etyka...* op.cit.

Opinie wielu wybitnych ludzi nauki i praktyki społeczno - gospodarczej poparte choćby badaniami CBOS-u z sierpnia 2001 roku o uczciwości i rzetelności zawodowej poszczególnych grup społecznych wskazują, iż najbardziej amoralną grupą zawodową są politycy i posłowie na sejm, których pozytywnie ocenia zaledwie 10% badanych respondentów. Nisko oceniani są również urzędnicy państwowi wysokiego szczebla i urzędnicy samorządowi uzyskujący 9%. Złą ocenę mają działacze związków zawodowych, sięga ona bowiem 10%. Najbardziej uczciwą i rzetelną grupą zawodową według tych badań są naukowcy, których pozytywnie ocenia 62% respondentów, pielęgniarki 57% i dalej nauczyciele i dziennikarze odpowiednio 43% i 41%. Z przykrością należy stwierdzić, iż wielu wybieralnych działaczy społecznych, w tym i polityków, ale także i menedżerów (urzędników, przełożonych), podając za K. Opolskim:⁸

- nie ma dystansu wobec siebie,
- ma zafalszowany obraz samego siebie i swego działania,
- patrzy na wiele problemów tylko z własnej perspektywy,
- nie toleruje wieloznaczności i nie zgodności ze swoją opinią,
- ucieka od refleksji,
- uprawia myślenie życzeniowe,
- woli ludzi osądzać i rozliczać niż ich rozumieć,
- jest bezkrytyczna wobec swojej wiedzy,
- feruje sądy kategoryczne i ostateczne,
- dąży do osobistej popularności kosztem efektywności organizacji społeczno - gospodarczych państwa,
- unika odpowiedzialności.

Są to według K. Opolskiego⁹ atrybuty „zachowań niemoralnych, mówiąc wprost głupoty”, a głupota w organizacji i zarządzaniu demokratycznymi instytucjami jest zachowaniem nie tylko, że nie moralnym ale także społecznie wysoce szkodliwym. Jakże zatem mogą być i są przykłady standardów moralnych, które powinny stanowić podstawę przekonań i działań polityków, menedżerów oraz działaczy społecznych. Można skorzystać i przytoczyć tu franklinowską tabelę cnót i grzechów, służącą codziennemu doskonaleniu się:¹⁰

- wstrzemięźliwość,
- umiejętność milczenia i unikania dyskusji o głupstwach, z których społeczeństwo nie ma żadnego pożytku,
- porządek,

⁸ K. Opolski, *Standardy moralne...*, op.cit.

⁹ K. Opolski, *Standardy moralne...*, op.cit.

¹⁰ P. Pratley, *Etyka...*, op.cit

- przemyślane decyzje,
- oszczędność,
- pracowitość,
- szczerść,
- nie posługiwanie się podstępem,
- sprawiedliwość,
- umiarkowanie,
- schludność ciała, ubrania i otoczenia,
- spokój, a w tym niedopuszczanie do tego żeby z równowagi wytrącały drobiazgi, czy też wydarzenia nieuniknione lub godzące w równej mierze we wszystkich,
- czystość płciową,
- pokora.

Skuteczność zarządzania jest przejawem moralności, a nowoczesność zarządzania w demokratycznym społeczeństwie jest jej podstawowym imperatywem wyrażającym się:

- otwartością na nowe korzystne społecznie doświadczenia, w tym gotowość likwidacji starych, skostniałych schematów i zastępowanie ich nowymi, użytecznymi i pożądanymi społecznie rozwiązaniami,
- gotowością akceptacji zmian, to znaczy bycia innowacyjnym, przedstawianie nowych pomysłów i pozytywne reagowanie na pomysły innych,
- dążenie do doskonałości w myśleniu i działaniu.

Imperatyw skuteczności można osiągnąć i rozwinąć poprzez stałe podwyższanie swojej wiedzy ogólnej, zawodowych umiejętności i przestrzegania zasad moralności. Skuteczność stanowi podstawową i w zasadzie jedyną miarę działania sprawnego polityka i menedżera. By było to w pełni zasadne i uczciwe według K. Opolskiego " należy:

- właściwie ustalić priorytety opierając się raczej na przyszłości, a nie przeszłości,
- uwzględnić w pełni możliwości, a nie wyolbrzymiać zagrożenia,
- preferować i wybierać własny kierunek działania, a nie mechanicznie wzorować się na cudzych doświadczeniach i przykładach,
- planować działania, uwzględniając zmienność otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego,
- wierzyć w sukces, a szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej i nie ignorować istotnych szczegółów dnia dzisiejszego,

" K. Opolski, *Standardy moralne...*, op.cit.

- wszechstronnie oceniać ryzyka z poczuciem wiary w sens swojego działania i odpowiedzialności za wyniki konsekwencje,
- mądrze gospodarować własnym i podwładnych czasem,
- racjonalnie wykorzystywać realnie istniejące siły i środki,
- konkretnie i przekonywująco przydzielać podwładnym zadania i obowiązki.

Ważnym imperatywem moralnym jest poszanowanie godności własnej ale przede wszystkim innych. Osiągnąć to można czując się odpowiedzialnym za podwładnych. Należy precyzyjnie określać im obowiązki i zadania. Obsadzać stanowiska według kompetencji, a nie klucza partyjnego lub osobistych sympatii i upodobań. Nie zgadzać się nigdy na przeciętność. Moralność polityka i menedżera to również:

- troska o fakty i dbałość o szczegóły,
- nie uleganie pokusie popularności w obliczu poszukiwania efektywności,
- szacunek dla danego słowa i akceptowanie tego, co jest prawdziwe i wiarygodne,
- odrzucenie pychy i poczucia wieczności stanowiska.

Niezmiernie ważnym imperatywem moralnym jest poszanowanie „szarego” człowieka, to jest petenta i klienta oraz swojego podwładnego. Obiektywną miarą tego imperatywu powinno być patrzeć na wszelkie problemy i działania ich oczyma. Uzyskanie zadowolenia tych ludzi powinno być najwyższym celem i cnotą każdego urzędnika i przełożonego. Należy zdawać sobie sprawę, iż petenci czy też klienci, a także podwładni różnych szczebli administracji państwowej i samorządowej są:

- najważniejszymi osobami w każdej działalności,
- nie są zależni od urzędników i podwładnych. To oni są zależni od nich,
- nie zakłócają ich „urzędniczej” pracy. Są jej celem,
- robią przyjemność, kiedy śmiało i otwarcie przychodzą do instytucji. Przełożeni zaś i urzędnicy nie robią im żadnej uprzejmości, ani łaski kiedy grzecznie ich obsługują i słuchają,
- stanowią najważniejszą składową każdej organizacji społecznej, a nie są osobami znikąd,
- nie są jedynie jednostkami statystycznymi, lecz są ludźmi z krwi i kości, którzy czują i reagują jak każdy człowiek na wszelkie błędy, niedociągnięcia, zaniedbania i krzywdy ludzkie,
- przychodzą do instytucji i ze swoimi problemami, życzeniami i bólami, a urzędnika obowiązkiem jest je bezwzględnie, właściwie rozpatrzyć i terminowo załatwić,

- zawsze zasługują na tyle uwagi i uprzejmości, ile tylko należy na to poświęcić czasu i udzielić wyczerpującej informacji. Bez petentów i klientów nie byłoby żadnej organizacji i w niej działalności społeczno gospodarczej.¹²

Uzyskane dane na podstawie badań PBS-u z czerwca 2001 roku świadczą na przykład, iż podwładni demokratycznych instytucji państwa gospodarki wolnorynkowej w Polsce nie mają zbyt dobrego zdania o swoich przełożonych. Narzekają oni na obojętność swoich szefów. Najczęstszym grzechem przełożonych jest nie dbanie o rozwój podwładnych. Blisko 20% respondentów twierdzi, że nie otrzymują oni regularnie należnego im wynagrodzenia. Tylko nieliczni otrzymują dodatkowe wynagrodzenie za pracę w nadgodzinach. Ponad połowę przebadanych twierdzi, że szefowie oczekują nadmiernego zaangażowania się i aktywności zawodowej wymuszającej poświęcenia życia rodzinnego dla niewielkiej kariery zawodowej. Badani zwracają też uwagę na słabe przygotowanie merytoryczne swoich „pryncypałów”. Prawie jedna czwarta uważa, że ich przełożeni nie umieją efektywnie zorganizować im pracy, a braki w tym zakresie nadrabiają poprzez wprowadzanie luźniejszej atmosfery w kontaktach pracowniczych. Pracodawcy nie dbają o dobrą atmosferę w miejscu pracy, a tylko nieliczni z nich interesują się samopoczuciem podwładnych.

13. Etyka zawodowa.

Częścią życia człowieka, która w sposób szczególny narażona jest na konflikty moralne, a które we współczesnym świecie faktycznie dotknięte są kryzysem moralnym oraz wieloma wypaczeniami wartości i powinności obywatelskich jest aktywność zawodowa człowieka, jego praca i działalność społeczna. Problemy etyczne związane z pracą zawodową i społeczną działalnością ludzi demokratycznych instytucji państwa nie występują oczywiście w jednakowym natężeniu we wszystkich poczynaniach ludzkich. Do wielu z nich można z powodzeniem zastosować tylko najogólniejsze wskazania etyki, takie jak:

- konieczność rzetelnego postępowania,
- należyte wykonywanie codziennych czynności,
- osobiste zaangażowanie,
- wysiłek,

¹² K. Opołsfc; \Standardy moralne..., op.cit.

- poświęcenie,
- prawdomówność.

Są jednak zawody, które wymagają zdecydowanego i znacznie mocniejszego podkreślenia moralnych obowiązków oraz zakazów i nakazów związanych z ich wykonywaniem. Charakter lub jak to określa H. Skorowski¹³ „specyfika pewnych zawodów idzie tak daleko, iż zasadnym jest konstruowanie szczegółowych i im właściwych paragrafów etyki dla regulowania ich stosunków”. Słusznym i właściwym jest zatem funkcjonowanie etyki poszczególnych zawodów na wzór: lekarzy, nauczycieli, żołnierzy, policjantów, menedżerów, a przede wszystkim w dzisiejszych czasach i demokratycznych instytucjach państwa etatowych urzędników i wybieralnych przedstawicieli różnych szczebli władz administracji państwowej i samorządowej.

Etyka zawodowa tych ludzi nie reprezentuje moralności odmiennej od funkcjonującej w danym środowisku i działaniu społeczno - gospodarczym. Stanowi ona tylko uściśloną formę wyrazu jej praktycznego zastosowania. W życiu urzędników demokratycznych struktur państwa i działaniu społeczno - gospodarczym innych ludzi znaczących w społeczeństwie, pełni funkcje: normatywne, profilaktyczne, motywacyjne i integracyjne. Określa ona ich sylwetkę osobowościową. Według J. Basteja¹⁴ „członkowie grup zawodowych identyfikować się powinni nie tylko ze względu na kryterium wykonywania określonego zawodu, ale także specyficznych, kierunkowo pogłębionych czy też poszerzonych wymagań moralnych”.

Etyka zawodowa jako integralna część etyki normatywnej w zakresie moralności opiera się na ogólnych regułach zachowania się w społeczeństwie, których przestrzeganie jest częścią poczucia przynależności do określonej cywilizacji. Stanowi więc istotny element uszlachetniania współżycia obywatelskiego w demokratycznych procesach zarządzania i kierowania. Ułatwia wykonywanie zawodu. Wpływa na prestiż profesji. Tworzy pozytywny image polityka i menedżera. Pomaga w rozwiązywaniu konfliktów społecznych oraz przyspiesza podejmowanie decyzji.

W kodeksach zawodowych postępowania moralnego danej profesji można znaleźć normy obyczajowe, ogólnoludzkie normy moralne, jak też dotyczące perfekcjonizmu specjalistycznego. Etyka zawodowa przewiduje bowiem każdą ewentualność z którą menedżer, czy też działacz społeczny może mieć do czynienia. Zakreśla i uzasadnia ona granice odstępstw od norm powszechnych

¹³ H. Skorowski, *Moralność społeczna*, PWN, Warszawa 1990.

¹⁴ J. Baster, *Instrumenty organizacyjne...*, op.,cit.

oraz określa i nakazuje wypełnianie obowiązków. Jak z tego wynika etyka zawodowa w swoich założeniach konkretyzuje wartości i zasady moralne, wyjaśnia powinności prawne, stanowi podstawę przekonań i motywacji swoistego imperatywu moralnego.

Dobrze zaprojektowany kodeks etyczny według W. Gasparskiego¹⁵ wydatnie przyczynia się do zmniejszenia kosztów, a wyraźnie zwiększa zyski ponieważ:

- zmniejsza korupcję, defraudację i inne złe praktyki w życiu społeczno-gospodarczym,
- zmniejsza liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów,
- zwiększa zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów,
- zwiększa wiarygodność personelu,
- zwiększa lojalność pracowników i umacnia reputację danej instytucji.

Treść kodeksu powinna między innymi ujmować:

- bezpieczeństwo wyrobów i usług,
- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- podstawowe, zawodowe normy i zasady moralne,
- jakość,
- konflikt interesów,
- likwidacja działalności i redukcje zatrudnienia,
- molestowanie seksualne
- nagradzanie i karanie pracowników,
- normy prawne jakie należy przestrzegać,
- ochrona środowiska,
- poufność,
- praca, a rodzina,
- przechowywanie i udostępnianie informacji w tym dokumentów finansowych,
- prywatność w miejscu pracy i poza nim,
- stosunki ze światem polityki,
- świadczenia na rzecz społeczności lokalnych,
- zwrot poniesionych kosztów oraz prezenty,
- zdrowie pracowników i rekreacja.

¹⁵ W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*. Ref. wygłoszony w Centrum Etyki Biznesu, Warszawa 1999.

14. Programy etyczne i podręczniki standardów.

Coraz częściej wielu wybitnych ludzi nauki i praktyki sukcesy danej instytucji i związanych z nią ludzi upatruje nie tylko w przestrzeganiu norm moralnych zawartych w kodeksach etycznych, co jest rzeczą podstawową, lecz także w opracowywanych i wprowadzanych w życie programów etycznych i podręcznikach standardów. Wprowadzanie własnych programów etycznych do struktur organizacyjnych, o czym świadczą statystyki, wyraźnie dowodzą, iż tam gdzie one funkcjonują i na ich podstawie prowadzone jest szkolenie, postępowanie personelu danej instytucji (firmy) jest uczciwe i działanie przebiega z najwyższą zgodnością słów i czynów. To z kolei buduje zaufanie klientów, ufność inwestorów i dumę pracowników.¹⁶ Dlatego też obok kodeksów etyk zawodowych niezbędne organizacjom społecznym stają się własne programy etyczne wyznaczające minima etyczne stanowiące przedmiot szlachetnej rywalizacji i skłaniające instytucje do podnoszenia standardów etycznych i zawodowych na coraz wyższy poziom. Na przykład w wielu znaczących firmach na zachodzie i w Stanach Zjednoczonych źródła standardów etycznych w biznesie zdefiniowane są przez siedem następujących powinności ujętych w programach etycznych:

- dostarczanie klientom wartościowych wyrobów i usług,
- zapewnianie inwestorom zasadnego zwrotu nakładów od kapitału powierzonego korporacji,
- tworzenie nowego bogactwa,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- przeciwdziałanie zazdrości przez tworzenie warunków awansu oraz dostarczanie empirycznego świadectwa zasadzie, że dobra praca i talent są należycie wynagradzane,
- promowanie wynalazczości, pomysłowości i w ogóle rozwoju umiejętności,
- angażowanie się w różnorodne przedsięwzięcia społeczne.

Podręczniki standardów z kolei zawierają sytuacyjną charakterystykę operacji wykonywanych w danej instytucji oraz procedurę podejmowania decyzji i w ogóle działania. W podręcznikach tych ujęte są także typowe problemy etyczne oraz sposoby ich rozwiązania.

Nie sposób jednak w tym miejscu pominąć i tych poglądów, które wyrażają stwierdzenia,¹⁷ iż tworzenie zestawu drobiazgowych postanowień ujętych

¹⁶ W. Gasparski, *Programy etyczne...*, op.cit.

¹⁷ S. Pikus. *ABC wiedzy...*, op.cit.

w normy i zasady etyczne, mające wskazywać jak należy moralnie postępować, jest pewnego rodzaju kazuistyką w etyce. Autor artykułu podziela jednak pogląd, że branżowe standardy moralne, kodeksy zawodowe i własne programy oraz podręczniki etyczne opracowane dla ludzi pracujących w konkretnych zawodach obok ujęć szczegółowych opartych na kanonach ogólnych eksponują konflikty moralne danego środowiska (otoczenia) społecznego i to jest przede wszystkim bardzo potrzebne i niezmiernie pożyteczne. Każdy bowiem konflikt moralny jest inny ze względu choćby na jego uwarunkowania i kontekst sytuacyjny. Szczególnie życie i działalność społeczno - gospodarcza w demokratycznych strukturach państwa nie znosi ogólnych szablonów i akademickich uproszczeń. Z tego też względu znając i akceptując podstawowe wartości i zasady (kanony) moralne należy kierować się wiedzą zawodową, doświadczeniem życiowym, uczciwością i rzetelnością profesjonalną, głębokim i racjonalnym rozsądkiem oraz głosem sumienia.

1.5. Wnioski.

Przestrzeganie zasad moralnych w demokratycznych instytucjach państwa jest podstawą powodzenia wszelkich działań. Zasady moralne ujęte w kodeksach jako etyka zawodowa wyznaczają ramy postępowania moralnego zgodnego z ogólnymi i szczegółowymi regułami działania w danym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji społecznej. Są to imperatywy postępowania i zachowania się profesjonalnego, uczciwego, solidnego, koleżeńskiego oraz respektowania pożądaných relacji w codziennym życiu społeczno - gospodarczym. Zawodowe kodeksy etyczne w przeciwieństwie do prawa i jego wykładni są krótkie, zwarte i jednoznaczne. Eksponują one zasadniczo dwie zasady:

- obowiązek upowszechniania norm moralnych,
- i zdecydowane reagowanie na ich łamanie.

Znajomość etyki zawodowej w postaci zasad i norm postępowania zawartych w kodeksach, w demokratycznych organizacjach społecznych, jednak nie wystarcza. By osiągnąć jak największą skuteczność w przestrzeganiu norm moralnych, znaczące organizacje społeczne, wzorem niektórych państw zachodnich i USA powinny posiadać własne programy etyczne i podręczniki standardów w tym zakresie. W opracowaniach tych powinny być czytelnie wyeksponowane odpowiedzi na pytania:

- czy działania danej organizacji społecznej są właściwe w świetle głoszonych wewnętrznych i zewnętrznych zasad moralnych?,

- czy te działania uzyskują społeczną akceptację?,
- czy podkreślają one etyczny wizerunek instytucji (firmy)?.

Twierdząca odpowiedź pozwoli pozytywnie ocenić zarówno kodeks moralny, program etyczny jak i podręcznik standardów danej organizacji społecznej oraz ustosunkować się w ogóle do funkcjonowania dowolnej instytucji w demokratycznym państwie.

Bibliografia:

1. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996.
2. Baster J., *Instrumenty- organizacyjne wspomagające promocję zachowań etycznych w urzędzie*, Ref. wygłoszony na konferencji w Wigrach 4-7.05.2000.
3. *Etyka zawodowa*, Zbiór wystąpień na seminarium organizowanym przez Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Wyd. SGGW, Warszawa 1997.
4. *Etyka biznesu*, Red. J.Dietla i W.Gasparskiego, PWN, Warszawa 1997.
5. Gasparski W., *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, Ref. wygłoszony w Centrum Etyki Biznesu, Warszawa 1999.
6. Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka menedżera*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
7. Opolski K., *Standardy moralne współczesnego menedżera*, Ref. wygłoszony na konferencji w Wigrach 4-7.05.2000.
8. Pepper J.E., *Zasada boa. Etyka we współczesnym środowisku biznesu*, Ref. wygłoszony na Uniwersytecie A & M w Miami, Floryda 30.01.1997.
9. Pikus S., *ABC wiedzy o moralności*, Oficyna Wydawnicza „Gdynika”, Gdynia 1995.
10. Pratley R., *Etyka w biznesie*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.
11. Skorowski H., *Moralność społeczna*, PWN, Warszawa 1996.

MICHAŁ CIOŁEK

II. KRÓTKOOKRESOWA STRATEGIA CENOWA WSPIERANA BUDŻETOWANIEM

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie na dokonujące się obecnie, gruntowne zmiany w metodach zarządzania finansami przedsiębiorstwa. U podstaw wyboru przedmiotu badań leżało przekonanie autora, iż antycypowanie przyszłości (planowanie), w celu uniknięcia błędów w strategii firmy jest nadal słusznym poglądem, mimo głosów krytyki na temat. Dotyczy to np. formuły budżetowania zbliżonej do analizy K W Z z uwzględnieniem różnych wariantów cenowych produktu.

Summary

A SHORT-TERM PRICE STRATEGY SUPPORTED BY BUDGETING

The article aims to point a radical change in the methods of managing a company's finance which is occurring nowadays. What made the author choose the subject of his research was his belief that anticipating the future (planning) in order to avoid mistakes in a company's strategy is still a wise view, in spite of the fact that it has been criticised. It refers to, for instance, a budgeting formula, which is similar to K W Z analysis with various price offers of a product taken into consideration.

2.1. Wprowadzenie.

Jedną z najistotniejszych zmian końca lat osiemdziesiątych w życiu gospodarczym Polski było uruchomienie naturalnych sił ekonomicznych tworzących system gospodarki rynkowej opartej na konkurencji podmiotów gospodarczych. Owe zmiany w dużym stopniu przyczyniły się do zwiększonego zapotrzebowania na rzetelną i bieżącą informację pozwalającą na podejmowanie decyzji w sposób szybki i jednoznaczny; informacji pozwalających na podejmowanie decyzji zmierzających do zwiększenia udziału sprzedaży, zwiększenia zysków, zwiększenia atrakcyjności proponowanych produktów, w tym obniżenia cen produktów.

W konsekwencji zmian systemu gospodarczego, następuje przeobrażanie jednostek w nim funkcjonujących, dokonuje się gruntowna zmiana metod zarządzania finansami tychże przedsiębiorstw. Niedostosowanie się do reguł stosowanych przez konkurentów może skutkować wyeliminowaniem danego podmiotu z gry rynkowej. Stosowanie nowoczesnych metod może, z drugiej strony, przyczynić się do zwiększenia siły i pozycji danego podmiotu na rynku. Proponowana przez autora formuła narzędziowa pozwala podmiotom gospodarującym na próbę zdobycia takiej przewagi, lub pozwala na przeprowadzenie procedur dostosowawczych do wymogów „trudnego” rynku.

U podstaw wyboru przedmiotu rozprawy leżało przekonanie autora, iż antycypowanie przyszłości (planowanie) w celu uniknięcia błędów, jest nadal słusznym poglądem, mimo głosów krytyki na temat np. formuły budżetowania.¹ W referacie zaproponowana zostanie formuła budżetowania poprzedzona analizą zbliżoną do analizy K W Z, z uwzględnieniem jednak różnych wariantów cenowych produktu.

2.2. Obszar prezentowanego zagadnienia.

Ustalanie strategii cenowej poparte budżetowaniem (SCB), czyli główne zagadnienie referatu opiera swoje metody analizy i prezentacji na wypracowanych już formułach:

- budżetowania,²
- analizie K W Z *{koszty- wolumen sprzedaży-zysk}*,³ lub zamiennie
- analizie progu rentowności *break-even-point*⁴

¹ A. Szychta, *Roczne budżetowanie operacyjno-finansowe a alternatywne instrumenty zarządzania*. Referat na Konferencję Katedr Rachunkowości, Spała, wrzesień 2000, s. 1,2.

² C. Drury, *Rachunek kosztów*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 369.

³ A., Jaruga, W. Nowak, A., *Rachunkowość zarządcza*, Absolwent Łódź 1999, s. 373.

⁴ W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2001, s. 301.

które to są przedmiotem zainteresowań rachunkowości zarządczej, kontrolingu, oraz strategicznej rachunkowości zarządczej.⁵

Autor połączył dwie powyższe formuły, przedstawiane dotychczas w literaturze zazwyczaj odrębnie, chcąc wykazać iż powyższe połączenie pozwoli na stworzenie formuły wysoce użytecznej w procesie podejmowania decyzji zarządczych; upatrując w sferze praktyki głównych adresatów. Oprócz prezentacji formuły na przykładzie danych hipotetycznej firmy Alfa, autor przeprowadzi analizę porównawczą proponowanego modelu. Dla uproszczenia oznaczymy prezentowaną formułę jako SCB (*ustalenie Strategii Cenowej wspierane Budżetowaniem*).

Analiza przypadku

Celem niniejszej analizy będzie przedstawienie argumentów potwierdzających tezę o słuszności, ekonomicznej efektywności ustalania strategii cenowej produktu popartego formułą budżetowania w oparciu o jej prezentację.

Dane wyjściowe analizy stanowią dane hipotetycznej firmy Alfa, zostały one przedstawione w klasycznym układzie sprawozdania finansowego tj bilansu oraz rachunku wyników. Bilans i rachunek wyników, dane historyczne, pokazano w tabelach 2.1. i 2.2.

Tabela 2.1.

Bilans hipotetycznej firmy Alfa na dzień 31.12.1999.

Wyszczególnienie	Stan na 31.12.1999
Wartości niematerialne i prawne	0,00
Rzeczowy majątek trwały	1.000.000,00
Zapasy	0,00
Należności i roszczenia	200.000,00
Środki pieniężne	100.000,00
Razem aktywa	1.300.000,00
Kapitał własny	500.000,00
Kapitał zapasowy	532.300,00
Nie podzielony wynik z lat ubiegłych	0,00
Wynik finansowy netto	67.700,00
Zobowiązania krótkoterminowe	200.000,00
Razem pasywa	1.300.000,00

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie Dobija M.⁶

⁵ J. Michalak, *Powstanie i rozwój strategicznej rachunkowości zarządczej*, Referat na Konferencję Katedr Rachunkowości, Spół, wrzesień 2000, s. 375.

⁶ M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza*, PWN, Warszawa 1996, s. 238.

Ponadto, sprawozdanie z działalności za 1999 rok dostarczy następujących informacji:

- firma Alfa jest producentem jednorodnego towaru „Q”,
- firma działa na rynku konkurencji cenowej, oraz jakościowej produktu „Q”, w roku 1999 firma Alfa sprzedała 1.090 tys. szt. produktu „Q” w średniej cenie 1,84 pln/szt.

Tabela 2.2.

Historyczny rachunek wyników za okres 01.01.1999-31.12.1999.

Rodzaj kosztu	Wartość
Zużycie materiałów	-600.000,00
Energia	-30.000,00
Usługi obce	-40.000,00
Wynagrodzenia	-440.000,00
Ubezpieczenia społ.	-88.000,00
Amortyzacja	-250.000,00
Zużycie materiałów	-25.000,00
Energia	-11.000,00
Usługi obce	-50.000,00
Wynagrodzenia	-250.000,00
Ubezpieczenia społ.	-50.000,00
Podatki i opłaty	-10.000,00
Usługi bankowe	-12.000,00
Podróże służbowe	-20.000,00
Koszty reprezentacji	-10.000,00
Pozostałe koszty	-20.000,00
Przychody ze sprzedaży	2.000.000,00
Zysk operacyjny brutto	94.000,00

Źródło: Opracowanie własne.

- produkcja w 1999 roku odbywała się we własnej hali produkcyjnej w oparciu o system pracy jednozmianowej pracowników bezpośrednich,
- w firmie Alfa w roku 1999 prowadzono ewidencję kosztów pełnych z uwzględnieniem podziału kosztów na ich rodzaje,

- w roku 2000 planuje się wdrożenie rachunku kosztów zmiennych,⁷ planuje się przeprowadzenie analizy bieżącego potencjału⁸ opierając się na metodach analizy K W Z, uwzględniając różne warianty cenowe produktu „Q”; oraz wdrożenie systemu budżetowania- wszystko to w celu obniżenia ceny produktu i zwiększenia rentowności z działalności. Prace związane z projektem zmian w obrębie systemu rachunkowości zarządczej podzielono na kolejne etapy:
 - (1) identyfikacja i przypisanie zmienności i stałości kosztów na przykładzie kosztów historycznych,
 - (2) próba znalezienie liniowej zależności⁹ wielkości produkcji od wysokości kosztów zmiennych korzystając z metod statystycznych,
 - (3) skonstruowanie tabeli różnych wariantów wielkości produkcji, ceny produktu „Q” oraz przewidywanego zysku, która to będzie stanowić główne narzędzie decyzyjne przed przystąpieniem do szczegółowego projektowania budżetu,
 - (4) przedstawienie głównych założeń do budżetu,
 - (5) zaprojektowanie budżetu (bilansu, rachunku wyników, przepływów pieniężnych),
 - (6) ustalenie ryzyka związanego z realizacją budżetu, ustanowienie osób odpowiedzialnych za realizację głównych celów określonych w budżecie, prezentacja możliwych do uzyskania ekonomicznych korzyści wynikających z realizacji budżetu, jako element motywujący.

Realizacja etapów tworzenia „systemu ustalania strategii cenowej produktu Q popartego budżetowaniem” w hipotetycznej firmie Alfa

- Etap 1. W wyniku analizy, przypisano kosztom historycznym ich charakter zmienności i stałości w stosunku do różnych poziomów wielkości produkcji; wyniki przedstawiono w tabeli 2.3.

⁷ Zgodnie z C. Drury, *Rachunek...*, op. cit., s. 249.

⁸ M. Ciołek, *Rola budżetowania w ustalaniu strategii cenowej produktu w oparciu o analizę przypadku*, Rachunkowość i finanse w integracji Polski z Krajami Unii Europejskiej, Koszalin 2001, s. 9.

⁹ M. Schweitzer, *Znaczenie teorii produkcji i kosztów dla systemów rachunku kosztów w XIX i XX w.*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK nr 56, Warszawa 2000, s. 198 „...system rachunku kosztów prognozowanych musi być opracowany na podstawie (liniowych) funkcji produkcji, jeśli ma być efektywnym instrumentem planowania i kontroli na potrzeby zarządzania.”

Tabela 2.3.

Rachunek wyników za okres 01.01.1999-31.12.1999 uwzględniający zmienność kosztów.

Powiązanie z produktem	Rodzaj kosztu	Wartość
Koszty zmienne	Zużycie materiałów	-600.000,00
Koszty zmienne	Energia	-30.000,00
Koszty zmienne	Usługi obce	-40.000,00
Koszty zmienne	Wynagrodzenia	-440.000,00
Koszty zmienne	Ubezpieczenia społ.	-88.000,00
Koszty stałe	Amortyzacja	-250.000,00
Koszty stałe	Zużycie materiałów	-25.000,00
Koszty stałe	Energia	-11.000,00
Koszty stałe	Usługi obce	-50.000,00
Koszty stałe	Wynagrodzenia	-250.000,00
Koszty stałe	Ubezpieczenia społ.	-50.000,00
Koszty stałe	Podatki i opłaty	-10.000,00
Koszty stałe	Usługi bankowe	-12.000,00
Koszty stałe	Podróże służbowe	-20.000,00
Koszty stałe	Koszty reprezentacji	-10.000,00
Koszty stałe	Pozostałe koszty	-20.000,00
Przychody ze sprzedaży		2000.000,00
Zysk operacyjny brutto	Zysk	94.000,00

Źródło: Opracowanie własne.

- Etap 2. W oparciu o dane historyczne przedstawiające różne wielkości produkcji produktu „Q” oraz różną wartość poniesionych kosztów zmiennych związanych z realizacją danej wielkości produkcji ustalono ich wzajemną zależność wykorzystując metody regresji i korelacji, bazując na funkcji statystycznej programu excel REGLINP.¹⁰ Otrzymana liniowa funkcja przedstawia się następująco:

$$Y = 0,91 * KZ; \quad KZ = Y/0,91 \quad \text{gdzie:}$$

Y- wielkość produkcji w szt.

KZ- wartość kosztów zmiennych.

¹⁰ W. Makać, D. Urbanek-Krzysztofiak, *Metody Opisu Statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 193.

		cena 1,4		cena 1,5		cena 1,6		cena 1,7		cena 1,84		cena 1,9		
		PC	zysk	PC	zysk	PC	zysk	PC	zysk	PC	zysk	PC	zysk	
praca na 1 zmianę	Y	KC		KC		KC		KC		KC		KC		
	800	1120	-467	1200	-387	1280	-307	1360	-227	1468	-119	1520	-67	
		1587		1587		1587		1587		1587		1587		
	1090	1526	-380	1635	-271	1744	-162	1853	-53	2000	94	2071	165	
		1906		1906		1906		1906		1906		1906		
	1200	1680	-347	1800	-227	1920	-107	2040	13	2202	175	2280	253	
		2027		2027		2027		2027		2027		2027		
	1400	1960	-286	2100	-146	2240	-6	2380	134	2569	323	2660	414	
		2246		2246		2246		2246		2246		2246		
	praca na 2 zmiany	1600	2240	-226	2400	-66	2560	94	2720	254	2936	470	3040	574
			2466		2466		2466		2466		2466		2466	
		1800	2520	-166	2700	14	2880	194	3060	374	3303	617	3420	734
2686				2686		2686		2686		2686		2686		
2200		3080	-46	3300	174	3520	394	3740	614	4037	911	4180	1054	
		3126		3126		3126		3126		3126		3126		
2600		3640	75	3900	335	4160	595	4420	855	4771	1206	4940	1375	
		3565		3565		3565		3565		3565		3565		
praca na 3 zmiany		3040	4256	207	4560	511	4864	815	5168	1119	5578	1529	5776	1727
			4049		4049		4049		4049		4049		4049	
		3400	4760	316	5100	656	5440	996	5780	1336	6239	1795	6460	2016
			4444		4444		4444		4444		4444		4444	
	3800	5320	436	5700	816	6080	1196	6460	1576	6973	2089	7220	2336	
		4884		4884		4884		4884		4884		4884		
	4100	5740	527	6150	937	6560	1347	6970	1757	7524	2311	7790	2577	
		5213		5213		5213		5213		5213		5213		
	4320	6048	593	6480	1025	6912	1457	7344	1889	7927	2472	8208	2753	
		5455		5455		5455		5455		5455		5455		

PC - przychód całkowity związany z realizacją wariantu w tys pin

KC - koszt całkowity związany z realizacją wariantu w tys pin

Powyższą zależność można uzupełnić o element kosztów stałych zakładając, że $KC = KS + KZ$, to:

$KC = KS + Y / 0,91$ gdzie:

KS- wartość kosztów stałych, KC- wartość kosztów całkowitych.

Źródło: opracowanie własne

gdzie:

Y- wolumen produktu i sprzedaży w tys.szt. produktu „Q”

Etap 3. Zakładając niezmiennosc kosztów stałych w okresach następnych, niezależnie od stopnia wykorzystania bieżącego potencjału firmy, oraz znając funkcję kosztów całkowitych związanych z realizacją różnych poziomów produkcji ograniczonych możliwościami bieżącego potencjału, zaproponowano tabelę 2.4 przedstawiającą różne warianty ilościowo-cenowe produktu „Q”.

Założenia do tablicy różnych wariantów ilościowo-cenowych produktu „Q” były następujące:

- koszty stałe pozostaną na dotychczasowym poziomie 708 tys. pln,
- koszty całkowite zaplanowano w oparciu o funkcję $KC = KS + Y/0,91$

Etap 4. Tabela nr 4 będąca głównym narzędziem podejmowania kluczowych decyzji budżetowych pozwoliła na określenie następującej strategii cenowej na rok 2000:

planuje się obniżenie ceny produktu „Q” o 24 %, z 1,84 pln/szt. do 1,4 pln/szt.

planuje się zwiększenie ilości sprzedaży z 1.090 tys. szt. do 3.800 tys. szt. Zwiększenie sprzedaży o 348 % może zaistnieć dzięki:

- a) obniżeniu ceny,
- b) ściśle określonej odpowiedzialności za realizację planów sprzedaży,
- c) stopniowemu zwiększaniu sprzedaży na przełomie roku, z uwagi na ograniczone zdolności rynku do natychmiastowej reakcji na obniżoną cenę produktu „Q”,

Założenia do planu sprzedaży roku 2000 z podziałem na kwartały przedstawiono w tabeli 2.5.

Tabela 2.5.

Plan sprzedaży z podziałem na kwartały, założenia do budżetu 2000.

	Kwartał I	Kwartał II	Kwartał III	Kwartał IV	Rok 2000
Sprzedaż procentowa	14 %	23 %	28 %	35 %	100 %
Sprzedaż z tys. szt.	532	874	1.064	1.330	3.800

Źródło: Opracowanie własne.

- d) stopniowe zwiększanie ilości produkcji, w ślad za stopniowym zwiększaniem ilości sprzedaży, co powinno przyczynić się do:
- optymalizacji finansowania zwiększonej produkcji,
 - optymalizacji procesu produkcyjnego, oraz utrzymaniu dotychczasowej jakości produktu,
 - optymalizacji procesu magazynowania.

Założenia do planu produkcji, oraz planu zmian magazynowych przedstawiono w tabeli 2.6.

Tabela 2.6.

Plan produkcyjny, zmian magazynowych zgodnie z założeniami do budżetu 2000, z podziałem na kwartały (dane w tys. szt.).

	Kwartał I	Kwartał II	Kwartał III	Kwartał IV	Rok 2000
Ilość zmian prac. bezp.	2 zmiany	3 zmiany	3 zmiany	3 zmiany	
Produkcja okresu	700	1.000	1.000	1.100	3.800
Sprzedaż okresu	532	874	1.064	1.330	3.800
Zmiany magazynowe +/-	+ 168	+ 126	-64	-230	0
Stan magazynu na koniec okresu	168	294	230	0	0
Stan magazynu na koniec okresu w tys. pin.	184	323	253	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

- Etap 5. Zgodnie z założeniami do budżetu, przedstawiono projekt budżetu w formie rachunku wyników, bilansu, analizy przepływów pieniężnych w ujęciu kwartalnym.

Tabela 2.7.

Budżet 2000; rachunek wyników w tys. pin.

Lp	KZ/KS	RODZAJ KOSZ/PRZYCH	KW. I	KW. II	KW. III	KW. IV	BU 2000
1	KZ	Koszty zmienne	-584,00	-960,00	-1.170,0	-1.462,00	-4.176,00
2	PC	Przychody ze sprzedaży produktów	745,00	1.223,00	1.490,00	1.862,00	5.320,00
			151,00	250,00	304,00	380,00	1.085,00
6	KS	Amortyzacja	-62,50	-62,50	-62,50	-62,50	-250,00
7	KS	Zużycie materiałów	-6,25	-6,25	-6,25	-6,25	-25,00
8	KS	Energia	-2,75	-2,75	-2,75	-2,75	-11,00
9	KS	Usługi obce	-12,50	-12,50	-12,50	-12,50	-50,00
10	KS	Wynagrodzenia	-62,50	-62,50	-62,50	-62,50	-250,00
11	KS	Ubezpieczenia społ.	-12,50	-12,50	-12,50	-12,50	-50,00
12	KS	Podatki i opłaty	-2,50	-2,50	-2,50	-2,50	-10,00
13	KS	Usługi bankowe	-3,00	-3,00	-3,00	-3,00	-12,00
14	KS	Podróże służbowe	-5,00	-5,00	-5,00	-5,00	-20,00
15	KS	Koszty reprezentacji	-2,50	-2,50	-2,50	-2,50	-10,00
16	KS	Pozostałe koszty	-5,00	-5,00	-5,00	-5,00	-20,00
20	Wynik	Zysk operacyjny	-16,00	86,00	143,00	223,00	436,00
21	Pod	Podatek dochodowy 28%	0,0	19,6	40,0	62,5	122,1
20	Wynik	Zysk netto skumulowany	-16,00	50,4	153,4	313,9	313,9

Źródło: opracowanie własne.

Założenie wstępne do analizy przepływów pieniężnych:

- nie planuje się inwestycji,
- z uwagi na zwiększone obroty bieżące planuje się wzrost należności i zobowiązań z tytułu dostaw o 50 tys. pin kwartalnie,
- stan środków finansowych na rachunku bankowym nie może być niższy niż 70 tys. pin.,
- podatek dochodowy od osób prawnych w 2000 r będzie wynosił 28 %.

Celem analizy przepływów pieniężnych ma być ustalenie źródeł finansowania wielkości budżetowanych.

" M. Gotlieb, W. Lewczyński, *Cashflow*, Instytut Przedsiębiorczości, Sopot 1993, s. 29.

¹² M. Dobija, *Rachunkowość...*, op.cit., s.238.

Tablica 2.8.

Budżet 2000; analiza przepływów finansowych w tys. pin.

Pozycje finansowe	Kwartał I	Kum. Kw. II	Kum. Kw. III	Kum. Kw. IV
Środki pieniężne z poprzedniego kwartału	100,0	-37,5	-47,6	187,9
Wynik operacyjny	-16,00	86,00	143,00	223,00
PDOP	0,0	-19,6	-40,0	-62,5
Amortyzacja	+62,5	+62,5	+62,5	+62,5
Zmiana zapasów.	-168,0	-139,0	+70	+253
Stan finansowy na koniec kwartału	-37,5	-47,6	187,9	663,9
Minimalny pułap stanu środków pieniężnych	70,0	70,0	70,0	70,0
Potrzeba finansowania obcego	107,5	117,6	0	0

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie M. Gottlieb., W. Lewczyński.

W wyniku analizy przepływów pieniężnych ustalono potrzebę finansowania obcego w kwartale pierwszym na kwotę 107,5 tys. pin, oraz zwiększenie finansowania obcego w kwartale drugim o 10,1 tys. pin. Spłatę zaciągniętych pożyczek ustalono na kwartał trzeci 2000 r.

Tabela 2.9.

Budżet 2000; bilans w tys. pin.

Wyszczególnienie	01.01.2000	31.03.2000	30.06.2000	30.09.2000	31.12.2000
Wartości niematerialne i prawne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rzeczowy majątek trwały	1.000,0	937,5	875,0	812,5	750,0
Zapasy	0,0	184,0	323,0	253,0	0,0
Należności i roszczenia	200,0	250,0	300,0	350,0	400,0
Środki pieniężne	100,0	70,0	70,0	187,9	663,9
Razem aktywa	1.300,0	1.441,5	1.568,0	1.603,4	1.813,9
Kapitał własny	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
Kapitał zapasowy	532,2	532,3	532,3	532,3	532,3
Nie podzielony wynik z lat ub.	0,0	67,7	67,7	67,7	67,7
Wynik finansowy netto	67,7	-16,0	50,4	153,4	313,9
Finansowanie obce	0	107,5	117,6	0,0	0,0
Zobowiązania krótkoterminowe	200,0	250,0	300,0	350,0	400,0
Razem pasywa	1.300,0	1.441,5	1.568,0	1.603,4	1.813,9

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie M. Dobija.®

- Etap 6. Budżetowanie powinno spełniać następujące funkcje w przedsiębiorstwie:¹³
 - planowania,
 - koordynacji,
 - motywowania,
 - sterowania,
 - oceny.

Większość autorów publikacji na temat planowania finansowego wyraża opinię o konieczności ustalenia osób odpowiedzialnych za podległe im obszary funkcjonowania w firmie.¹⁴ Proponowana w referacie formuła ustalania strategii jest obciążona znacznym ryzykiem poniesienia starty finansowej, jeśli zaplanowana wielkość sprzedaży nie zostanie zrealizowana. Przewidywane przeszkody powinny więc zostać zdefiniowane już w trakcie procesu planowania, a właściwym osobom powinna zostać przypisana odpowiedzialność za realizację zadań i kontrolę kosztów właściwych działań. Całość procesów realizacji budżetu powinna być na bieżąco koordynowana i kontrolowana okresowo, a odchylenia od planu powinny być wyjaśniane na bieżąco. Pragnę zauważyć, iż powodem wewnętrznym niezrealizowania zadań budżetowych może okazać się:

- nieprawidłowe funkcjonowanie działu sprzedaży, zakładając iż wszystkie pozostałe czynniki funkcjonują prawidłowo,
- braki leżące po stronie produktu np.: niewłaściwa jakość produktu, niedostateczne ilości produktu,
- leżące po stronie dystrybucji produktu,
- błędy leżące po stronie planowania finansowego np.: braki finansowania bieżącej działalności, błędne założenia budżetowania,
- błędy leżące po stronie organizacyjnej funkcjonowania firmy np.: niewystarczająca świadomość kierownictwa dotycząca wzajemnej koordynacji działań, brak zinstytucjonalizowanej komórki koordynacji i oceny realizacji budżetu, niewystarczające umotywowanie pracowników, brak szczegółowego określenia zakresów odpowiedzialności, nieuwzględnienie możliwych do przewidzenia zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych.

Podsumowując analizę przypadku firmy Alfa przytoczę główne ekonomiczne wielkości które mogły zostać zaplanowane dzięki proponowanej formule, a ich realizacja wydaje się być prawdopodobna dzięki sprawnemu wdrażaniu budżetu:

¹³ C. Drury, *Rachunek...*, op.cit., s.396.

¹⁴ np. J. Wermut. *Rachunkowość zarządcza*, ODDK, Gdańsk 1995, s.123.

- realizacja budżetu pozwoliłaby na obniżenie ceny produktu „Q” o 24%, co powinno wpłynąć na umocnienie się produktu na rynku,
- plany przewidują zwiększenie udziału firmy na rynku ponad trzykrotnie, sprzedaż wzrośnie o 348 % z 1.090 tys szt. do 3.800 tys szt.,
- realizacja zamierzeń budżetowych wiązałaby się ze zwiększeniem zysku operacyjnego o 494 %, porównując zysk z 1999 roku wynoszący 94 tys. pin. do zysku planowanego tj. 464 tys. pin.

W przekonaniu autora, trzy powyższe elementy stanowią silny argument potwierdzający przyjętą na początku tezę o istotnej prawdopodobnej użyteczności formuły ustalania strategii cenowej produktu wspieranej techniką budżetowania (SCB).

2.3. SCB a rzeczywistość gospodarcza.

Ostatnia dekada XX w. przyniosła znaczny postęp w powstawaniu i wdrażaniu systemów rachunkowości zarządczej na świecie. Ogólny pogląd wskazuje na dwie główne przyczyny owego nagłego przyspieszenia, są nimi:

- nowe technologie przetwarzania informacji,
- wzrost konkurencji związanej z globalizacją.

Również w Polsce jednymi z głównych przyczyn tworzenia systemów rachunkowości zarządczej i kontrolingu są rosnąca konkurencja i globalizacja, oraz nie bez znaczenia pozostają nowoczesne narzędzia przetwarzania informacji w postaci specjalistycznego oprogramowania i hardwar'u.

Dokonywane zmiany w obszarze rachunkowości zarządczej i kontrolingu dotyczą w szczególności:

- rozwijania rachunku kosztów zmiennych,
- stosowania technik budżetowania.

Niestety, z badań prof. Ireny Sobańskiej oraz dr Tomasza Wnuka z Katedry rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego¹⁵ przeprowadzanych w latach 1991-2000 wynika, że aż około 52% przedsiębiorstw w Polsce stosuje jedynie rachunek kosztów pełnych jako główne źródło informacji o kosztach. Jego powiązanie z efektami produkcji jest bardzo mgliste i niejasne. Nie może ono stanowić podstawy podejmowania trafnych decyzji na rynku silnej konkurencji, ani nie stanowi odpowiedniego narzędzia sterowania procesami w przedsiębiorstwie.

Nawiązując do wspomnianych badań, znaczna część przedsiębiorstw polskich nie wdrożyła dotychczas żadnej z następujących formuł:

¹⁵ Sobańska I., Wnuk T., *Zmiany w praktyce rachunkowości zarządczej na przełomie XX i XXI wieku*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK nr 56, Warszawa 2000, s. 218.

- rachunku kosztów zmiennych,
- budżetowania,
- rachunku kosztów działań
- rachunku kosztów docelowych.

Wyniki badań wskazują, iż cały czas istnieje wiele barier, często o charakterze mentalnym, które hamują wdrażanie nowoczesnych systemów rachunkowości zarządczej w polskich firmach. Przewiduje się jednak zdecydowanie zwiększone zainteresowania nowymi technikami finansowymi w niedalekiej przyszłości.

Analiza porównawcza SCB

Słusznym okazałoby się porównanie formuły SCB do, chociażby formuł z których się składa tzn. analiz KWZ, oraz budżetowania.

Wstępna faza SCB jest ściśle związana z analizą KWZ, gdzie w oparciu o liniową funkcję produkcji ustalane są koszty całkowite, zmienne, stałe. KWZ tak jak SCB bazująca ujęciu kosztów zmiennych, obie korzystają z faktu obniżania się kosztu jednostkowego produktu wraz ze wzrostem produkcji. Analiza KWZ poszerzona jest jednak o nieliniowe funkcje zależności kosztów od wielkości produkcji, oraz o analizę kosztów marginalnych. Analiza CSB zawiera natomiast dodatkowy element warunkujący zysk - zmienną cenę. W formule CSB analizuje się przewidywany zysk nie tylko w zależności od wolumenu sprzedaży, ale również w zależności od wariantu cenowego produktu.

Element budżetowy analizy CSB w całości bazuje na wypracowanych metodach projektowania budżetów. Należy jednak wskazać, iż metoda CSB w swojej propozycji oferuje budżetowanie noszące znamiona tzw budżetowania od podstaw (*zero-base budgeting*)⁶, zaliczanej do nowoczesnych odmian budżetowania, w odróżnieniu do prostszej, tańszej lecz znacznie mniej użytecznej metody przyrostowej (*incremental budgeting*).

Bibliografia:

1. Ciołek M., *Rola budżetowania w ustalaniu strategii cenowej produktu w oparciu o analizę przypadku*, Rachunkowość i finanse w integracji Polski z Krajami Unii Europejskiej, Koszalin 2001.

⁶ Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Absolwent Łódź 1999, s. 600.

2. Dobija M., *Rachunkowość Zarządcza*, PWN, Warszawa 1996.
3. Drury C, *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1996.
4. Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość Zarządcza*, PWE, Warszawa 2001.
5. Gotlieb M., Lewczyński W., *Cashflow*, Instytut Przedsiębiorczości, Sopot 1993.
6. Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Absolwent Łódź 1999.
7. Makać W., Urbanek-Krzysztofiak D., *Metody Opisu Statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
8. Michalak J., *Powstanie i rozwój strategicznej rachunkowości zarządczej*, Referat na Konferencję Katedr Rachunkowości, Spała, wrzesień 2000.
9. Schweitzer M., *Znaczenie teorii produkcji i kosztów dla systemów rachunku kosztów w XIX i XX w.*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK nr 56, Warszawa 2000.
10. Sobańska I., Wnuk T, *Zmiany w praktyce rachunkowości zarządczej na przełomie XX i XXI wieku*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SK nr 56, Warszawa 2000.
11. Szychta A. ,*Roczne budżetowanie operacyjno-finansowe a alternatywne instrumenty zarządzania.*, Referat na Konferencję Katedr Rachunkowości, Spała, wrzesień 2000.
12. Wermut J., *Rachunkowość Zarządcza*, ODDK, Gdańsk 1995.

ALFRED CZERMIŃSKI

UL ŚRODOWISKO W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie wpływu środowiska w zarządzaniu organizacją, udowodnienie konieczności rozwoju, odpowiedniego ukierunkowania organizacji, przygotowania założeń inwestycyjnych w oparciu o zasady oceny ochrony środowiska i przedstawienie udoskonalonego modelu procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych dla obiektów przemysłowych w aspekcie ochrony środowiska (w tym aspekt współpracy międzynarodowej ochrony środowiska morskiego i lądowego).

Summary

THE ROLE OF THE ENVIRONMENT IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

The aim of the article is to show the impact of the environment in the management of an organization, to prove the necessity for development, an appropriate directing of an organization, preparation of investment strategy on the basis of the criteria of evaluation of environmental protection and finally, to present an improved model of the process of making investment decisions for industrial works in the light of environmental protection (including the aspect of the international protection of the marine and land environment).

Każdego rodzaju aktywność gospodarcza człowieka w okresie transformacji systemowej wywołuje zmiany w środowisku naturalnym. Nasza cywilizacja oraz przyjęta dynamika rozwoju gospodarczego i technicznego poszczególnych państw nie może się obecnie obyć bez wykorzystywania procesów organizacyjnych, technologicznych, podlegających zmianom w miarę rozwoju metod gospodarowania i postępu w zakresie organizacji pracy i zarządzania.

Z ekonomicznego punktu widzenia ochrona środowiska stanowi racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych oraz ekonomiczne (parametryczne) stymulowanie przedsięwzięć ochronnych.

Ekonomika przy pomocy swego aparatu poznawczego oraz przez zastosowanie metod i technik analizy zjawisk umożliwiających ocenę strat powstałych w wyniku degradacji środowiska, określa niezbędne nakłady na jego ochronę jak też wskazuje na najefektywniejsze kierunki rozwoju techniki.¹

W ogólnym bilansie negatywnego oddziaływania na środowisko różnych form aktywności ekonomicznej, produkcja przemysłowa stanowi jego poważną część.

Wynika to z bezpośredniego, szkodliwego oddziaływania przemysłu odprowadzającego zanieczyszczenia do wód, gleby i atmosfery oraz pośredniego, przez zajmowanie terenów, wywoływanie koncentracji osadnictwa, przyciąganie przemysłów wtórnych itp.

Dlatego też wymogiem o podstawowym znaczeniu dla harmonii rozwoju społeczno-gospodarczego jest racjonalizacja potrzeb związanych z produkcją przemysłową i wymogów ochrony środowiska oraz związanej z tym jakości życia.²

Ograniczenia lokalizacyjne, przede wszystkim w postaci braku odpowiednich zasobów naturalnych i infrastrukturalnych, zaczynają nabierać coraz większego znaczenia w procesie lokalizacji inwestycji i zarządzania środowiskiem.

Ograniczenie nadmiernego niszczenia środowiska naturalnego przez przemysł, zagospodarowanie odpadów oraz import starych samochodów wymaga podejmowania szeregu odpowiednich decyzji, począwszy od etapu opracowania koncepcji do jej wdrażania.³

Realizacja winna tak być prowadzona, aby w maksymalnym stopniu ograniczyć uciążliwość procesu produkcyjnego dla otoczenia. Dlatego też tak istotne jest, aby w całym procesie podejmowania decyzji zapewnić ich prawidłowość już

¹ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2001.

² World Resources, *A Guide to the Global Environment, Toward Sustainable Development*. A report by World Resource Institute in collaboration with UNEP and UNDP, New York 2000.

³ A. Czermiński, *Teoria i praktyka podejmowania decyzji kierowniczych*, Toruń 2001.

w pierwszym etapie procesu inwestycyjnego, kiedy spośród istniejących alternatyw następuje ustalenie lokalizacji inwestycji oraz wybór rozwiązań techniczno-technologicznych.⁴

Ustalanie lokalizacji inwestycji występuje na etapie jej prognozowania i projektowania co właściwie w znacznym stopniu przesądza (i to często praktycznie) w sposób nieodwracalny o oddziaływaniu inwestycji przemysłowej na środowisko przez wiele lat.

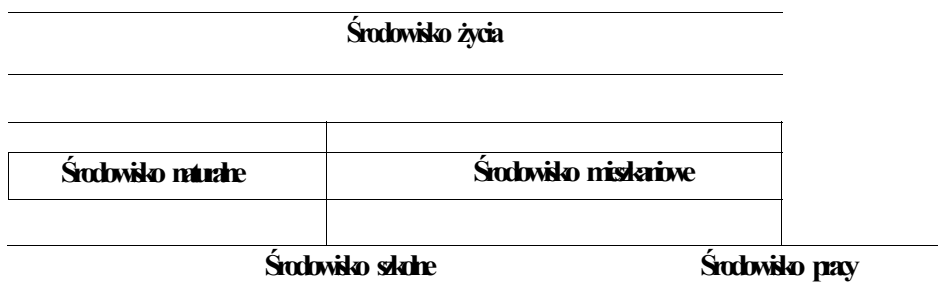
Wszelkie późniejsze działania podejmowane w trakcie eksploatacji inwestycji mogą jedynie w ograniczonym stopniu łagodzić jej wpływ na środowisko lecz nie mogą całkowicie wyeliminować efektu niewłaściwej lokalizacji.

Podjęte decyzje powinny opierać się przede wszystkim na zebranej wszechstronnej informacji poddanej analizie w różnych wariantach i aspektach, z których jeden wybrany musi stanowić, jeśli nie optymalne to w każdym wypadku zadowalające rozwiązanie zagadnienia.

Procedura przygotowania ochrony środowiska stanowi proces praktycznego podejmowania decyzji przez organy administracji państwowej i samorządów terytorialnych, w oparciu o obowiązujące przepisy, jak też o posiadaną wiedzę dotyczącą ochrony środowiska w makro i mikro skali.

1.1. Środowisko życia człowieka.

Jakość życia jest bardzo często formułowanym postulatem w stosunku do współczesności i przyszłości. Jakość życia uwarunkowana jest jakością środowiska, w którym człowiek żyje i pracuje, zależy od kultury organizacji, kultury życia w środowisku domowym, szkolnym, kultury dbania o dobra natury.



Rys. 3.1. Środowisko życia człowieka.

⁴ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie...*, op.cit.

Środowiskiem, które najbardziej absorbuje siły człowieka jest środowisko pracy. Dzięki pracy człowiek zaspokaja swoje potrzeby zarówno podstawowe jak i wyższe. Przekształcanie pracy w rzeczywistą potrzebę człowieka, przynoszącą mu zadowolenie, satysfakcję i zaspokajającą jego aspiracje, jest procesem długim i skomplikowanym. Proces ten jest w sposób złożony uwarunkowany wieloma czynnikami o charakterze społecznym, technicznym i organizacyjnym. Stosunek do pracy zależy więc od czynników obiektywnych i subiektywnych. Należą do nich przede wszystkim:

- materialno-techniczne warunki pracy, obejmujące jakość jej technicznego uzbrojenia, organizację techniczno-technologiczną procesów wytwórczych, eliminację pracy uciążliwej, bezpieczeństwo i higienę pracy,
- organizację pracy umożliwiającą jej sprawne wykonanie oraz zapewniającą wydajność i efektywność,
- obiektywną ocenę wkładu pracy i sprawiedliwe w odczuciu społecznym jej wynagrodzenie,
- właściwą atmosferę psychiczną pracy, obejmującą dobre stosunki międzyludzkie szeroko rozumiane i zapewniającą poszanowanie godności pracownika,
- poczucie współgospodarowania zakładem pracy, którego niezbędnym składnikiem jest świadomość możliwości wpływu na bieg spraw i wydarzeń w zakładzie pracy,
- wychowanie i predyspozycje do pracy, w tym przede wszystkim właściwy wybór zawodu, wykonywanie pracy zgodnie z zawodem, wysokie morale zespołu i jednostek, poczucie dyscypliny społecznej i techniczno-organizacyjnej.⁵

Środowisko pracy

Środowisko
Organizacyjno-techniczne

Środowisko społeczne

Środowisko ekonomiczne

Z

Środowisko naturalne

Środowisko bytowe

Rys. 3.2. Elementy składowe środowiska pracy.

⁵ J. Lewandowski, A. Górski, *Podstawy zarządzania w środowisku pracy*, maszynopis, Warszawa 2001.

Jak wynika z rys. 3.2. Środowisko pracy to warunki techniczno-organizacyjne, społeczne i ekonomiczne, w których odbywa się proces pracy. Istotną rolę w warunkach techniczno-organizacyjnych odgrywa materialne środowisko pracy określone czynnikami fizycznymi, chemicznymi i biologicznymi.

Materialne warunki pracy najczęściej stają się główną przyczyną w niedostosowaniu pracy do człowieka, ze wszystkimi konsekwencjami dla pracownika i zakładu pracy z tego płynącymi.

Materialne warunki pracy, oprócz najbardziej typowych, czyli czynników rzeczowych, mogą obejmować czynniki fizyczne, chemiczne oraz biologiczne. Czynniki te bądź niwelują się, bądź też wzajemnie się nakładają, potęgując oddziaływanie na nastrój. W całości kształcie materialnych warunków pracy trudno jest wyodrębnić czynniki wiodące. W związku z tym przyjęto tezę, że materialne warunki pracy stanowią integralną, nierozzerwalną całość i właśnie jako całość oddziałują na ustrój człowieka.

Każdy z materialnych czynników określających warunki pracy powoduje różne reakcje fizjologiczne. I tak przykładowo hałas może spowodować zmęczenie narządu słuchu, niedosłyszenie zawodowe.

3.2. Warunki pracy a środowisko.

Warunki pracy należy rozumieć jako całokształt czynników występujących w przedsiębiorstwie o określonym znaczeniu dla zatrudnionych w nim pracowników. Do warunków pracy zalicza się między innymi: lokalizację przedsiębiorstwa, dojazd do pracy, zaplecze socjalno-higieniczne oraz pomieszczenia produkcyjne i stanowiska pracy. Pomieszczenia te powinny posiadać odpowiednie: kolorystykę, czystość, kształt, materiały z których wykonane są ściany i podłogi, wielkość przejść, wejść i wyjść, powierzchnię i objętość itp.

Istotnym elementem warunków pracy jest również środowisko materialne i społeczne. W skład warunków pracy zalicza się także stopień uciążliwości pracy wynikającej z wielkości wysiłku fizycznego, postawy przy pracy, rytmiczności pracy, przestrzeni niezbędnej do wykonania ruchów i organizacji pracy.*

Wymienione czynniki rozpatruje się z punktu widzenia ich wpływu na samopoczucie pracowników, na stan ich zdrowia i bezpieczeństwo a także na wyniki pracy.

* M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG, 1996.

Węższe od pojęcia warunków pracy jest pojęcie środowiska pracy. Wyróżnia się środowisko społeczne i materialne. Środowisko społeczne oznacza zespoły pracownicze realizujące zaplanowane zadania. Między członkami zespołu zachodzą określone stosunki mające istotne znaczenie dla realizacji powierzonych zadań i oddziałujące jednocześnie na samopoczucie pracowników i ich zdrowie psychiczne. Środowisko materialne oznacza zespół czynników materialnych towarzyszących pracy, takich jak: hałas, drgania, zanieczyszczenie powietrza, mikroklimat, promieniowanie elektromagnetyczne, oświetlenie itp. Czynniki te mogą być dla pracownika obojętne, uciążliwe lub szkodliwe, jeżeli ich natężenie znacznie przekracza wielkości dopuszczalne.

Oznacza to, że kształtowanie warunków środowiska pracy zatrudnionych będzie ulokowane w dwóch obszarach, tj.:

- obszar związany z człowiekiem,
- obszar związany z pracą.

Rozpatrując obszar związany z człowiekiem można wyróżnić następujące czynniki wpływające na warunki pracy na stanowisku:

Człowiek - operator:

- kwalifikacje,
- doświadczenie,
- dyscyplina,
- kultura techniczna,
- motywacje.

3.2.1. Fizjologiczne i psychiczne obciążenia pracą.

Jednym z ważnych czynników, który może być przyczyną wypadku, jest obciążenie człowieka pracą. Badaniem wpływu obciążenia pracą człowieka zajmuje się fizjologia pracy. Na podstawie tych badań staje się możliwe opracowanie zasad selekcji do poszczególnych zawodów, szkolenia zawodowego, ustalania rytmu pracy i odpoczynku, metod zapobiegania zmęczeniu, usprawniania stanowisk pracy i środowiska pracy jako całości.

Fizjologia pracy zajmuje się przemianami zachodzącymi w organizmie człowieka w czasie i w wyniku wykonywania pracy.

W procesie każdej pracy wykonywanej przez człowieka biorą jednocześnie udział zarówno mięśnie, jak i układ nerwowy oraz inne układy i narządy. Wyodrębnienie czystych form pracy fizycznej lub pracy umysłowej praktycznie jest niemożliwe. Można natomiast dostrzec w pracy przewagę wysiłku fizycznego, bądź przewagę wysiłku umysłowego, zależną od stopnia udziału w procesie pracy

układu mięśniowego lub układu nerwowego. Stanowi to podstawę do umownego podziału pracy na pracę mięśniową (fizyczną) i umysłową.

Obciążenie psychiczne pracą

Obciążenie psychiczne związane z wykonywaniem zadań produkcyjnych wynika przede wszystkim ze sposobu i warunków odbierania informacji, warunków podejmowania decyzji oraz sposobu i warunków wykonywania czynności.

Przeciążenie lub niedociążenie psychiki podczas realizacji tych zadań zaburza przebieg procesów psychicznych i wywołuje niekorzystne następstwa.

Na przeciążenie wpływa przede wszystkim nadmierna aktywność całej psychiki lub pewnych jej funkcji przez dłuższy czas podczas zmiany roboczej. Wywołane jest to najczęściej wadliwą, z punktu widzenia zasad ergonomii, konstrukcją obsługiwanego urządzenia lub niewłaściwie zaprojektowanym procesem technologicznym.

Niedociążenie psychiki człowieka jest najczęściej związane z procesem automatyzacji lub robotyzacji zakładów ograniczając pracę człowieka do kontroli wzrokowej lub słuchowej. Powoduje to osłabienie aktywności psychicznej człowieka przy równoczesnej konieczności czuwania.

Poza obciążeniem związanym ze zbyt dużą lub zbyt małą aktywnością psychiczną niekorzystnie wpływa również monotonia pracy. Przy ograniczonym polu bodźców i czynnościach angażujących ograniczone partie narządów i to do działania rutynowego, nie budzącego zainteresowania, występują objawy obciążenia psychicznego.

Czynności fizjologiczne organizmu podczas pracy ulegają zmianie od poziomu spoczynkowego do poziomu roboczego. Ze zmian w zakresie funkcji fizjologicznych organizmu w procesie pracy najłatwiej dostrzega się te, które można zmierzyć, a więc: zmiany częstości tętna, ciśnienie krwi, objętości wyrzutowej serca, objętości minutowej, częstości oddechu, przewietrzania płuc, zużycie tlenu, wytwarzania dwutlenku węgla, ciepłoty ciała, składu krwi i moczu.

W trakcie przechodzenia czynności fizjologicznych od poziomu spoczynkowego do poziomu roboczego, należy wyodrębnić przestawianie się na pracę oraz przystosowanie się człowieka do pracy.

Przestawianie się na pracę związane jest z uruchomieniem zespołu narządów i układów człowieka i trwa w zależności od rodzaju pracy od kilku minut do godziny.

Po zakończeniu każdej pracy zaczyna się okres, w którym odbywa się restytucja, czyli powrót organizmu do równowagi i do podstawowych parametrów cechujących stan czynnościowy układu krążenia.

Przystosowanie się człowieka do pracy (adaptacja) obejmuje jego doskonalenie się przekształcanie przez pracę zaangażowanych narządów i układów, trwające tygodnie, a nawet miesiące. Rezultatem tego jest wytworzenie się odpowiedniego nawyku ruchowego, czyli stereotypu dynamicznego, który prowadzi do optymalnych i oszczędnych ruchów, a tym samym do zmniejszenia zużycia energii i zmęczenia.

Rozwój współczesnego przemysłu opierającego się na pełnej automatyzacji i robotyzacji powoduje, że praca dynamiczna stopniowo zanika. Eksploatacja urządzeń wymaga długotrwałego przebywania w określonej pozycji roboczej i znacznego obciążenia statycznego. Obciążenie statyczne występuje nawet w tych rodzajach pracy, których zasadniczym tłem jest dynamiczna praca fizyczna (utrzymanie ciała w pozycji równowagi). W wielu przypadkach obciążenie statyczne towarzyszy także pracy umysłowej. Uogólniając można stwierdzić, że jest ono obecnie najbardziej rozpowszechnioną postacią pracy, chociaż zazwyczaj występuje nie samodzielnie, lecz jako komponent wtórny, którego wpływ niekiedy można wyeliminować lub poważnie ograniczyć.

W organizacji rytmu pracy statycznej na szczególną uwagę zasługuje zagadnienie tzw. mikroprzerw, podczas których byłoby możliwe zniwelowanie zmęczenia występującego pod wpływem napięcia mięśniowego.⁷

Problem przerw wypoczynkowych dotyczy nie tylko organizacji pracy o charakterze statycznym, ale także wiąże się ściśle z procesem restytucji. Stwierdzono, że wartość wypoczynkowa przerwy jest coraz mniejsza w miarę oddalania się od chwili zakończenia pracy.

Z wymienionych typów obciążeń zbyt mała aktywność i monotonia pracy powodują zjawiska, takie jak: obciążenie koncentracji uwagi, zwolnienie procesów myślowych, a w konsekwencji również znużenie, senność itp.

Natomiast nadmierna aktywność chociaż może wywoływać większą koncentrację psychiczną i przyspieszenie przebiegu procesów psychicznych w związku z aktywnością układu nerwowego, ale równocześnie powoduje wystąpienie napięcia psychicznego również po zakończeniu pracy. Podobnie napięcie nerwowe wywołuje świadomość ważności wykonywanego zadania, a szczególnie konsekwencji błędu.

Aby przewidzieć właściwości psychofizyczne lub ocenić na maszynie lub na stanowisku pracy, jakie jest obciążenie związane z odbiorem informacji, podjęciem decyzji i wykonaniem czynności, konieczna jest znajomość podstawowych wiadomości o procesach psychofizycznych w to zaangażowanych. Trzeba bowiem wiedzieć o jakie właściwości psychiczne, a częściowo

⁷ A. Górską, J. Lewandowski, op. cit., s. 32.

psychofizyczne chodzi, gdy mówi się o przystosowaniu maszyny i pracy do człowieka.

3.2. Podejmowanie decyzji dotyczących ochrony środowiska.

Aby uzyskać zamierzoną efektywność pracy w przedsiębiorstwie powinny być wypełnione przede wszystkim warunki pracy, które są determinantą zaangażowania pracowników z jednej strony, z drugiej strony zaś trafnych ekonomicznie uzasadnionych decyzji.

W procesie podejmowania decyzji w aspekcie ochrony środowiska niezbędne jest uwzględnianie przede wszystkim możliwości badawczych wypracowanych przez różne dyscypliny nauki w zakresie dokonywania oceny przewidzianych skutków.

Niezmiernie ważny jest ekonomiczny i organizacyjny aspekt analizowanego zagadnienia. Zgodnie bowiem z podstawowymi zasadami ekonomiki racjonalna działalność ekonomiczna jest zgodna z potrzebami społecznymi, dąży bowiem do maksymalizacji wyników przy minimalizacji zużycia środków dla osiągnięcia z góry określonych celów. Z punktu widzenia ochrony środowiska będzie nas interesowało nie tylko oszczędne użytkowanie, lecz również minimalizacja środków, jakkolwiek, jeśli potrzeby to dyktują, może wchodzić w grę dążenie do maksymalizacji wyników, w sensie ilościowym i jakościowym.⁸

Nieuwzględnianie powyższego prowadzi do marnotrawstwa surowców, energii i tym samym nadmiernej, nieuzasadnionej uciążliwości dla środowiska. Realizowane opracowania, wykonane analizy przez firmy konsultingowe w ramach współpracy międzynarodowej dotyczącej ochrony środowiska Morza Bałtyckiego, wskazują szereg praktycznych uwarunkowań tego w Polsce. Dla przykładu, zgodnie z raportem fińskiej firmy „Ekono”, zmiana systemu izolacji przewodów ciepłowniczych i przepompowni w Warszawie, pozwoliłaby na ograniczenie o 40% ilości spalane go obecnie węgla w miejskich elektrociepłowniach. Zrealizowanie takiej modernizacji dałoby szereg korzyści wynikających z poprawy warunków zdrowotnych, ograniczenie korozji budowli, poprawę sytuacji ekonomicznej w energetyce i szereg innych. Pojawiające się coraz częściej problemy ochrony środowiska, wywołują konieczność rozważenia zagadnień racjonalizacji gospodarczej w świetle nowych kryteriów społecznych i to nie tylko ekonomiczno-technicznych.

W ramach prac nad ochroną środowiska w aspekcie nauk zarządzania

szczególną rolę posiada udoskonalony rachunek ekonomicznych strat i korzyści społecznych (costs benefit analysis), które przynosi dana działalność gospodarcza, w naszym przypadku działalność zakładu produkcyjnego.

Do istotnych rozwiązań szczegółowych należy opracowanie metody obliczania strat i ewentualnych korzyści związanych z różnymi rodzajami degradacji środowiska naturalnego i jego rekultywacji. W ujęciu praktycznym oznacza to, że poziom zagrożenia środowiska naturalnego w wyniku realizacji inwestycji produkcyjnej, powoduje przyjęcie niezbędnego warunku uwzględnienia zagadnienia środowiska naturalnego w rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji. Dlatego też, dokumentacja każdego projektu inwestycyjnego powinna zawierać ocenę dotyczącą ekologicznych i społecznych konsekwencji realizacji danego projektu, oparta na obszernym i dobrze przygotowanym materiale faktograficznym.

Celem stawianym przez ochronę środowiska jest zatem dostarczanie podejmującemu decyzję, niezbędnej sumy informacji, dotyczącej szerokiej gamy skutków jakie decyzja ta przyniesie w przyszłości.

Obowiązujący w Polsce od 1980 r. system formalno-prawny zakłada możliwość wymagania opinii o oddziaływaniu inwestycji przemysłowej na środowisko, bądź nakłada obowiązek dołączenia takich opinii przy wniosku o udzielenie wskazań lokalizacyjnych dla inwestycji szczególnie szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzi.

3.2.1. Organizacja procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych w aspekcie ochrony środowiska.

Stąd też celem referatu jest udowodnienie konieczności rozwoju i odpowiedniego ukierunkowania organizacji przygotowania założeń inwestycyjnych w oparciu o zasady oceny ochrony środowiska i przedstawienie udoskonalonego modelu procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych dla obiektów przemysłowych w aspekcie ochrony środowiska.

Poza wyeksponowaniem tez związanych z realizacją procedury badań przedinwestycyjnych związanych z budową obiektów przemysłowych, przedstawiam aspekt współpracy międzynarodowej związany z ochroną środowiska lądowego jak też i morskiego Morza Bałtyckiego. Zgodnie bowiem ze stanem faktycznym jednym z głównych czynników degradacji środowiska morskiego jest przemysł, odprowadzając szkodliwe i toksyczne zanieczyszczenia wodami powierzchniowymi jak i bezpośrednio lub powietrzem atmosferycznym do Morza Bałtyckiego.

Zastosowana w referacie metoda analityczno-badawcza opiera się na studiowaniu materiałów faktograficznych, przeglądzie i badaniu literatury krajowej i zagranicznej oraz weryfikacji zebranych materiałów celem wyeksponowania tez, w tym konkretnych rozwiązań praktycznych.

W oparciu o przykłady realizacji zaleceń Konwencji Helsińskiej, której jurystyka rozciąga się, w zakresie ochrony środowiska na objęty zagrożeniem ekologicznym obszar Basenu Morza Bałtyckiego, stanowiącego dla naszego kraju nie tylko handlowo-komunikacyjne „okno na świat”, lecz również życiodajne źródło uzyskiwania żywności, rekreacji i sportów morskich. Postulaty te tylko wówczas będą mogły być spełnione jeśli ekosystem Bałtyku będzie biologicznie zdrowy.

Jest to nader ważne zagadnienie dla ochrony środowiska. Podejmowane decyzje uwzględniać mogą wraz z przebudową infrastruktury powstanie środków minimalizujących negatywne skutki inwestycji. Zalety stosowania tej metody w wyborze wariantu lokalizacyjnego sformułowane są m.in. w raportach UNEP.

Stąd aby uniknąć strat gospodarczych na jakie składają się koszty: realizacji dużej inwestycji produkcyjnej, nieodwracalnej utraty walorów środowiska, związanych z likwidacją, czy restrukturyzacją zakładów produkcyjnych, potrzebne są metody stosowane w trakcie podejmowania decyzji inwestycyjnych *ex ante*, jaką jest OOS.

3.3. Związki oceny ochrony środowiska z procesem podejmowania decyzji.

Celem OOS, jak podkreślono uprzednio, jest generowanie i dostarczanie informacji o konsekwencjach środowiskowych planowanego zamierzenia inwestycyjnego.

Uwzględniając sformułowania definicji OOS podawane przez różnych autorów, można stwierdzić, że jest to procedura pozwalająca na zrozumiałe sformułowanie konsekwencji środowiskowych (w szerokim tego słowa znaczeniu), które zostaną wywołane przez planowaną działalność inwestycyjną, a tym samym stanowiącą integralny element procesu decyzyjnego.

Włączenie OOS do procesu decyzyjnego przynosi zasadnicze korzyści. W przypadku prawidłowego przeprowadzenia fazy prognozowania, wydana decyzja uwzględniać będzie mogła wraz z realizacją infrastruktury także środki minimalizujące negatywne skutki inwestycji.

Ponieważ czynnik ochrony środowiska w procesie podejmowania decyzji stanowi jeden z analizowanych elementów - obok aspektów technicznych,

ekonomicznych itp. - jego wielkość musi być wyrażona w jednostkach umożliwiających dokonanie odpowiednich porównań w trakcie trwania procedury.

Rezultaty oceny zamieszczone być powinny w końcowym dokumencie podejmującym dyskusję na temat korzyści i strat związanych z rozważanym działaniem, koncepcją strategii (polityki) inwestycji, w taki sposób aby na ich podstawie można było podjąć ostateczną, racjonalną decyzję.

Ostateczna decyzja uwzględniać powinna monitoring i jeżeli jest to konieczne i wynika ze wskazań zamieszczonych w dokumencie opis działań łagodzących negatywny wpływ analizowanych aspektów.

Istnieje szereg możliwości usprawnienia jakości procesu decyzyjnego, pod warunkiem jednak, że OOS zostanie zastosowana na odpowiednio wczesnym etapie planowania lub opracowania założeń teoretycznych. Z tego względu stanowić musi składowy element założeń projektowych.

W początkowej fazie badań zamierzenia inwestycyjnego, OOS powinna odpowiednio wcześniej dostarczyć informacji na temat analizowanych korzyści i możliwości ograniczenia szkodliwych wpływów. Z tego punktu widzenia OOS może nie tylko być zastosowana przy badaniu i ochronie przed szkodliwymi wpływami, ale także jest użyteczna w zakresie umożliwiania ustalenia ewentualnych korzyści.

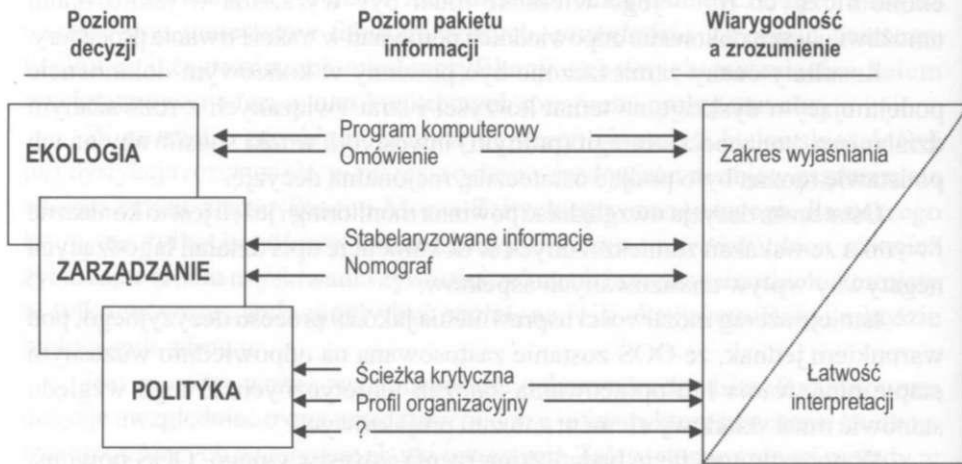
Stosowanie OOS stanowi istotny instrument racjonalnego gospodarowania zasobami fizycznymi, poprzez wczesne eliminowanie tych wariantów rozwiązań, które w trakcie eksploatacji (wtórne efekty) spowodują wzrost dodatkowych kosztów.

Dlatego też istnieje konieczność współpracy pomiędzy nauką i realizatorami inwestycji, a trafność podjęcia decyzji zależy od właściwych proporcji jakości i sposobu uzyskiwania informacji. Przedstawiony poniżej rysunek prezentuje wzajemne relacje pomiędzy poziomami podejmowanych decyzji i rozkładem informacji.

Od czasu formalnego wprowadzenia w Kanadzie procedury (Environmental Assessment Review Process) opracowanych zostało szereg propozycji merytoryczno-organizacyjnego ujęcia problemu racjonalnego wykorzystania wiedzy o środowisku.

Generalnie można scharakteryzować ten proces stwierdzeniem, że wiedza na temat warunków ekologicznych i trendów w potencjalnie zagrożonym regionie, pozwala:

- przewidzieć efekty proponowanych działań i zalecić alternatywy,
- zdefiniować odpowiednie działania zmniejszające straty,
- opracować przyszły program monitoringu dla potwierdzenia dokładności przewidywania i efektywność zmniejszenia strat.



Rys. 3.3. Zależność pomiędzy poziomami podejmowanych decyzji, formami rozkładu informacji w pakietach informacyjnych oraz porównawczy zakres wyjaśniania a łatwość interpretacji.

Według oceny R. Everitta na stosunkowo małą efektywność wykorzystywania wyników badań naukowych przez podejmujących decyzję składa się z jednej strony niemożliwość określenia przez decydenta typu informacji jaki jest niezbędny przy podejmowaniu decyzji i z drugiej strony większego zainteresowania u naukowców pogłębianiem tematu aniżeli jego uogólnianiem, co jest sprawą dość dyskusyjną.

Aby rola nauki była efektywna, procedura działania musi zapewniać uzyskanie odpowiedniej informacji przy eliminacji „dyskusji akademickich”, a także zbyt ogólnego podejścia do przedmiotu stanowiącego istotę projektu. Przede wszystkim musi być sformułowany jasny obraz konsekwencji środowiskowych wynikających z opracowywanego planu lub zadania inwestycyjnego oraz tam gdzie jest to możliwe, musi być jasno przedstawiona konsekwencja negatywnych skutków realizowanego problemu. W opinii praktyków bardzo często występuje sytuacja, gdy w przypadku zwracania się do nauki o zaprezentowanie wizji przyszłości w jej podstawowych założeniach otrzymuje się zestawienia długich list zagrożonych rozwojem gatunków roślin czy zwierząt oraz tomy zapisanych informacji. Posiadają one niewielką przydatność użytkową w sytuacji podejmowania decyzji realizacji budowy tamy lub rozpatrywania programu rozwoju energetyki.

Dlatego też występuje z jednej strony zasadnicza sprzeczność pomiędzy naturalną dążnością nauki do uszczegółowienia opisu zjawisk zamiast jego

uogólnienia i z drugiej strony trudnością lub wręcz niemożnością w sprecyzowaniu przez decydenta typu informacji niezbędnej dla podjęcia racjonalnej decyzji.

Zgodnie z istotą OOS i racjonalnością podejmowania decyzji w sensie ogólnym, zasadniczym zdaniem współpracujących naukowców i praktyków jest dostarczenie podejmującemu decyzję, niezbędną informację w ilości potrzebnej dla jej właściwego podjęcia.⁹

Rola tradycyjnego konsultanta naukowego polegała na tym, że sam stawiał diagnozę i proponował sposób rozwiązania trudności, często też sam realizował program doskonalenia. Metodyka ta stosowana współcześnie nie zaspakaja istotnych potrzeb psychospołecznych i rodzi opory. Dlatego też w celu uzyskania obopólnych korzyści społecznych i merytorycznych, integralnym elementem OOS jest współtworzenie ocen przez ekspertów i społeczeństwo.

Mogłoby wydawać się, że w krajach posiadających znaczne doświadczenia w rozwoju i udoskonaleniu procedur podejmowania decyzji można by pominąć OOS jako zbędny etap procesu programowania inwestycji. Tezie tej przeczą rezultaty otrzymanych ocen dla najróżniejszych inwestycji, które potwierdzają, że podstawowymi zaletami OOS są systematyczność osiągania kolejnych etapów realizacji projektu pozwalająca na ograniczenie błędów, pominięcia istotnych jego aspektów i szerokie spectrum tematów niezbędne dla podejmowania racjonalnych decyzji.

3.4. Zakończenie.

Ten krótki przegląd zagadnień dotyczących środowiska, w którym żyje i pracuje człowiek jest nader ważny. Stąd też kilka problemów istotnych w obecnej sytuacji transformacji i globalizacji odgrywa szczególną rolę.

Wejście Polski do Unii Europejskiej wymusza określone warunki ochrony środowiska. Eliminacja szkodliwego oddziaływania na degradację środowiska wymusza podejmowanie trafnych decyzji, wpływających na zmniejszenie szkód. Decyzje podejmowane w tym względzie muszą być przemyślane i ekonomicznie uzasadnione. Przedstawiona treść referatu może się do tego przyczynić.

⁹ A. Czermiński, M. Czapiewski, *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wyd. UG, s. 47.

Bibliografia:

1. Apanowicz J., Czermiński J., Rutka R., Czerska M., Nogalski B., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
2. World Resources: *A Guide in the global Environment*, A report By World Resource Institut in collaboration UNDP New York 2000.
3. Czermiński A., Czermiński J., Łastowska A., *Teoria i praktyka podejmowania decyzji kierowniczych*, TNOiK, Toruń 2001.
4. Górską A., Lewandowski J., *Podstawy zarządzania w środowisku*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2001.
5. Czerska **ML**, Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych, Wyd. UG, Gdańsk 1996.
6. Czermiński A., Czapiewski M., Organizacja procesów podejmowania decyzyjnych, Wyd.UG, Gdańsk 1996.

STANISŁAW PIOCHA, JOANNA DYCZKOWSKA

IV. ZARZĄDZANIE KADRAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE SPEDYCYJNYM JAKO ELEMENT POLITYKI PERSONALNEJ

Streszczenie

Zarządzanie personelem zaliczane jest do miękkich sfer zarządzania organizacją. Jednak ogólne cele nie odbiegają od celów zarządzania rzeczowymi zasobami organizacji. Niezależnie od tego jak bardzo humanistyczną teorię wyznają specjaliści od zarządzania ludźmi, ostatecznym miernikiem ich skuteczności jest to, w jakim stopniu proces kadrowy wspiera efektywność działania poszczególnych pracowników i całej organizacji. Z tej perspektywy najistotniejszą zmienną jest stopień wywiązywania się z obowiązków zawodowych i efektywność pracownika osiągnięta poprzez motywowanie oraz szkolenia.

Summary

MANAGEMENT OF THE PERSONNEL DEPARTMENT IN A FORWARDER AS A COMPONENT OF PERSONNEL POLICY

Management of personnel is numbered among soft sphere organization management. Nevertheless, the overall objectives do not differ from the material resources management objectives. No matter how (much) humanistic theory held by personnel management specialists is, the final measure of their effectiveness is the extent to which a personnel process supports the effectiveness of action of particular workers and the whole organization. From this perspective, the most crucial variable is the extent to which professional duties are fulfilled and the efficiency of a worker achieved by means of motivating and instmcting.

4.1. Wstęp.

Organizacja i zarządzanie stanowi podstawę dynamizacji wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Stąd ekonomiści trafnie postulują - konieczność stałych analiz we wszystkich jego obszarach w przedsiębiorstwie.¹ Jednym z istotnych podsystemów zarządzania w przedsiębiorstwie jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zatem procesy doskonalenia systemu zarządzania wymagają uważnego śledzenia także tego obszaru procesów informacyjno- decyzyjnych.

Podstawowymi działaniami składającymi się na proces zarządzania są: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Współczesne behawioralne spojrzenie na zarządzanie jest znane jako podejście od strony organizacyjnej. Kierunek ten przyjmuje całościowe spojrzenie na zachowanie i odnosi się do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Ważnymi zagadnieniami są: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, przywództwo, dynamika grupowa, polityka organizacyjna, konflikt międzyludzki oraz struktura i projekt organizacyjny. „Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływania na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości.”²

4.2. Rekrutacja pracowników.

Poszukiwanie i zatrudnianie odpowiednich pracowników jest trudnym zajęciem nawet przy tak dużym bezrobociu występującym na rynku polskim. Niezależnie od tego, czy rekrutację powierza się wyspecjalizowanym komórkom zarządzania personelem czy też zleca specjalistycznej firmie, punkt wyjścia do realizacji tego zadania powinien być w każdym przypadku ten sam - strategia firmy i wyznaczone przez nią cele. Strategiczne cele organizacji powinny zostać przełożone na konkretne zachowania i czynności, które doprowadzą do ich realizacji. Do osiągnięcia tych celów niezbędne są osoby o określonym profilu

¹ Por. H. Bieniok, *Metodologiczne problemy doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwa w kontekście procesów dostosowawczych do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej*, /w:/ *Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania w Unii Europejskiej*, praca zbiorowa pod red. B. Nogalski i J. Rybicki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, nr 14, 2001, s.47-49.

² A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka.*, Wyd. PWN, Warszawa 1997, s.401.

zawodowym, umiejętnościach i osobowości, potrzebni są ludzie, których cechy i predyspozycje przystają do kultury organizacyjnej firmy, w której mają pracować i są odpowiednie do wymagań na powierzanych im stanowiskach pracy.

Rekrutacja pracowników powinna być poprzedzona planowaniem zatrudnienia w danej organizacji. W planowaniu tym należy uwzględnić potrzebne na danym etapie rozwoju firmy umiejętności i kwalifikacje, niezbędne do realizacji zaplanowanych zadań oraz czas, w którym zadania te mają być zrealizowane.

Osoba odpowiedzialna za pozyskanie nowego pracownika planując rekrutację musi wykonać szereg czynności przygotowawczych. Przede wszystkim powinna ustalić zakres zadań, które będzie miał do wykonania nowy pracownik i stworzyć opis stanowiska pracy, za pomocą którego definiowany jest zakres obowiązków uprawnień, liczba podległych pracowników oraz czynności wykonywane na danym stanowisku, które mają zapewnić firmie realizację strategii. Opis ten powinien być precyzyjny i rzetelny oraz oddawać to, co pracownik rzeczywiście ma robić na danym stanowisku.

Kolejnym etapem przygotowania procesu rekrutacji jest przełożenie opisu stanowiska pracy na zestawienie konkretnych umiejętności im kwalifikacji, czyli wymagań stawianych kandydatom. W ten sposób powstaje profil idealnego kandydata. Ważne jest, by taki profil określał priorytety poszczególnych wymagań: predyspozycji, kwalifikacji, umiejętności, potrzebnych do realizacji wyznaczonych zadań na danym stanowisku. Częstym błędem przy rekrutowaniu kandydatów jest stawianie nadmiernie wysokich wymagań, co do wykształcenia, umiejętności, doświadczenia podczas gdy w rzeczywistości obiektywnie oceniane potrzeby nie sięgają aż tak wysoko. Zatrudnianie nadmiernie wykwalifikowanego jest tak samo niewłaściwym posunięciem, jak podpisanie kontraktu z osobą nie spełniającą wymagań. Ktoś taki szybko poczuje, że jego kwalifikacje nie są w pełni wykorzystywane, a jego potencjał marnuje się. W konsekwencji może to wywołać u danej osoby frustrację i chęć znalezienia bardziej odpowiedniej pracy.

Kolejnym krokiem w prowadzeniu rekrutacji jest dobranie odpowiedniej metody pozyskiwania kandydatów, która zapewni sukces w postaci znalezienia najlepszych kandydatów do pracy na danym stanowisku. Zazwyczaj poszukuje się kandydatów na zewnątrz. Tymczasem warto przeprowadzić tzw. rekrutację wewnętrzną. Nazbyt często przy prowadzeniu poszukiwań kandydatów pomija się zasoby własne organizacji, jakby zapominając o tym, że wśród zatrudnionych pracowników mogą być osoby, które bardzo dobrze mogą sprostać stawianym wymaganiom. Pracownicy, którzy pracują posiadają ważny atut - znają kulturę organizacyjną firmy, funkcjonując w niej na co dzień. Kiedy jednak znalezienie odpowiedniej osoby wewnątrz organizacji jest niemożliwe, należy zmienić metodę. Poszukiwania prasowe są bardzo dobrą i efektywną metodą pozyskiwania kandydatów, gdy

w grę wchodzi średni szczebel zarządzania, a podaż na tego typu stanowiska jest na rynku duża tak jak ma to miejsce w tej chwili. W przypadku renomowanych firm, których logo jest dobrze znane potencjalnym kandydatom, a firma jest postrzegana jako atrakcyjny pracodawca, wybór tej metody poszukiwań może przynieść dobre rezultaty. Czas spędzony na poszukiwaniu odpowiednich osób jest w tym przypadku krótszy, wydłużeniu ulega natomiast sam proces selekcji, gdyż grupa zainteresowanych pracą jest duża.

W firmie Messenger Service Stolica S.A. stawia się przede wszystkim na pracowników z doświadczeniem zawodowym w tej samej branży, ale nie tylko. W przypadku np. specjalistów do działu sprzedaży, chodzi o osoby z doświadczeniem handlowym. Poza tym w kręgu zainteresowania kierownictwa są tzw. umiejętności miękkie kandydatów - jak komunikatywność, inicjatywa, sposób rozmowy z klientem, jego umiejętność osiągania wytyczonych celów - czyli cechy, które w każdej firmie stanowią wartości priorytetowe. Umiejętność przekonania klienta i zdolność do negocjacji to podstawowe atuty pracownika działu sprzedaży. W innym dziale tym głównym kryterium jest np. umiejętność obsługi klienta przez telefon, odporność na stres i opanowanie. W wielu przypadkach ważna jest cierpliwość i umiejętność adaptacji do monotonna czynności związanych np. z wprowadzeniem do komputera danych dotyczących listów przewozowych.

Tabela 4.1.

Analiza rekrutacji stosowanych na rynku pracy.

Rodzaj rekrutacji	Rekrutacja zewnętrzna	Rekrutacja wewnętrzna
Okoliczności	<ul style="list-style-type: none"> • stanowiska kierownicze różnego szczebla, • duża podaż pracowników na rynku, • atrakcyjność pracodawcy, • poszukiwanie następcy. 	<ul style="list-style-type: none"> -wszystkie stanowiska, -sprawność systemów ocen, -posiadanie przez pracowników pożądanego kwalifikacji i odpowiedniego potencjału, -rozwijanie tzw. Ścieżek kariery
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> • duże możliwości obsadzenia innych stanowisk, • pełniejsze dopasowanie do stawianych wymagań, • jakość kandydatów, • reklama. 	<ul style="list-style-type: none"> -motywowanie pracowników, -zapewnienie rozwoju zawodowego, -pozyskiwanie pracownika znającego kulturę organizacyjną -niskie koszty szkolenia.
Wady	<ul style="list-style-type: none"> • czasochłonność selekcji, • zagrożenie brakiem odpowiednich kandydatów, • prace administracyjne, • wysokie koszty szkoleń. 	<ul style="list-style-type: none"> -ryzyko nie sprawdzenia się na nowym stanowisku, -poszukiwanie następcy, -możliwość wystąpienia kaskadowych potrzeb kadrowych,
Koszty	średnie	niskie

Źródło: Opracowanie własne autorów na podstawie: J. Tyborska, *Przygotowanie do rekrutacji, Personel nr 10, 1998.*

4.3. Praca zespołowa w organizacji.

Zgodnie z definicją przez zespół rozumie się dwie lub więcej osób, współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu. Tradycyjnie występowały w organizacjach dwa rodzaje zespołów³: formalne i nieformalne, mające cechy wspólne. Wspólny cel wyznacza kierunek pracy i nadaje sens ich działalności, normy określają sposoby i warunki funkcjonowania członków zespołu, a wartości pozwalają koncentrować się na rzeczach ważnych i pomijać nieistotne. Na sposób pracy i strukturę całego zespołu wpływa rodzaj stojącego przed nią zadań.⁴

- a) zadania addytywne - działanie zespołu jest uzależnione od wkładu pracy wszystkich bez wyjątków członków. Wszyscy są równie istotni i w jednakowym stopniu odpowiedzialni za osiągnięcie i polepszenie końcowego rezultatu.
- b) zadania koniunktywne - wynik pracy zależy od najsłabszego, najmniej doświadczonego lub utalentowanego członka. Wymusza to opracowanie metod kompensacji jego niedociągnięć przez resztę grupy i sposobów optymalnego wykorzystania tych umiejętności, które już on posiada.
- c) Zadania dysjunktywne - podczas ich realizacji wydajność całego zespołu zależy od wkładu najlepszych i najbardziej zdolnych jego członków. Wymaga to opracowania taktyk optymalizacji pracy tych jednostek przy jednoczesnym zaplanowaniu najkorzystniejszej pomocy ze strony reszty grupy.

W przypadku spedytorów ze względu na specyficzny rodzaj działalności w sieci i nie rzadko potrzebę łagodzenia skutków najgorzej pracujących zespołów, występuje rodzaj zadań koniunktywnych, a w samych terminalach funkcjonują zespoły na zasadzie zadań addytywnych i koniunktywnych.

Wypracowane przez zespół normy stają się czynnikiem wpływającym na zwartość jego struktury. Określają jakich zachowań zespół oczekuje, z jakie mogą spotkać się z dezaprobatą. Wyznaczają obszar funkcjonowania zespołu jako całość oraz akceptowany obszar działania pojedynczych jego członków. Określenie tego obszaru może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ. Z jednej strony wcześniejsze wytyczenie sposobu i kierunku działania pomaga w szybkim selekcjonowaniu powstających pomysłów i wyznacza pożądaną ich jakość, porządkując tym samym proces pracy. Z drugiej strony ogranicza to

³ Por. J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*. Wyd. PWE, Warszawa 1998, s. 481.

⁴ Tamże, s. 156.

możliwości niestandardowego i twórczego podejścia do problemu. Wiele pomysłów może zostać odrzuconych, pomimo że mogą zawierać interesujące rozwiązania. Każdy zespół posiada normy, należy jednak uważać, aby sprzyjały rozwiązywaniu zadania, a nie przyczyniały się do powstawania barier i ograniczeń procesu.

Sfera komunikacyjna może czasami ograniczać proces pracy zespołowej. Zespół jest bowiem grupą ludzi, którzy wykonując zadanie, nieustannie podejmują wymianę informacji w celu wypracowania wspólnych rozwiązań. Ponieważ współpraca większej liczby osób zwiększa poziom szumów i wzajemnych zakłóceń, zwiększa się prawdopodobieństwo pojawienia się błędów komunikacyjnych, niedomówień, złej interpretacji wypowiedzi innych czy posługiwania się żargonem nie zrozumiałym dla wszystkich. Utrudnia to generowanie nowych pomysłów i podejmowanie decyzji, a więc osłabia wyniki pracy. Dobrze kierowane zespoły podejmują czynności mające zapobiegać temu zagrożeniu. Podstawą jest wypracowanie systemu norm komunikacyjnych jasno określających sposoby i kanały dystrybucji danych wewnątrz i zewnątrz grupy. Równie ważne jest stworzenie własnej terminologii, która w skrótowny a jednocześnie zrozumiały dla wszystkich członków sposób, pozwala przekazać ważne informacje. Członkowie zespołów powinni uczestniczyć w różnego rodzaju szkoleniach mających na celu przygotowanie ich do pracy w zespole oraz przekazanie wiedzy i umiejętności dotyczących poprawnego i skutecznego porozumiewania się. Zespół musi bowiem w sposób jasny, szybki i bezkonfliktowy wzajemnie się komunikować, inaczej jego praca stanie pod znakiem zapytania.

W Messenger Service Stolica S.A. jedną z metod informowania pracowników o tym, co się dzieje w firmie jest gazeta firmowa „Kurier Stolicy”. Nowe systemy premiowe, noty o nagrodzonych pracownikach, relacje z wycieczek zagranicznych wyróżnionych kurierów, ranking z punktacją w cyklu np. „Kurier Samochodowy Miesiąca” - takie informacje są publikowane na łamach gazety. Jest to podstawowy sposób komunikowania się w STOLICY z pracownikami i współpracownikami. Funkcjonuje także elektroniczna gazeta rozsyłana do wszystkich pracowników i przedstawicielstw. Dodatkowo organizują umieszczenie na serwerze księgę struktury organizacyjnej firmy ze szczególną informacją, czym każdy dział zajmuje się i gdzie należy zwrócić się w razie wątpliwości i problemów. Taki system wspomaga wewnętrzny obieg informacji w firmie. Dodatkowo służą temu m. in. comiesięczne spotkania zarządu z kierownikami poszczególnych działów, a za ich pośrednictwem informacje docierają w dół - do wszystkich pracowników. Komunikacja wewnętrzna w tej firmie traktowana jest jako jeden z najważniejszych warunków sprawnego działania firmy, ale również jako element strategii motywacyjnej.

Ważne jest bowiem, aby pracownik miał pewność, że nic nie dzieje się za jego plecami.

Organizacje, które zdecydowały się na wprowadzenie u siebie pracy zespołowej, mogą odnieść niemałe korzyści. Podyktowane jest sprawdzonym faktem korzystnego wpływu pracy zespołowej na efekty pracy całej organizacji, szczególnie poprzez następujące jej walory:

- podnosi jakość produktów i usług, gdyż wymaga od wszystkich pracowników firmy lepszych pomysłów i dużo większego zaangażowania;
- polepsza produktywność, gdyż uczestniczący w całości procesu pracownicy mają szansę dostrzec możliwości jego usprawnienia nie tylko na drobnym wycinku, ale także w całym przebiegu. Większa znajomość wszystkich etapów i elementów procesów pracy wpływa korzystnie na twórczy potencjał personelu przerastający możliwości jednostek i zamkniętych działów. Wynikiem tego jest lepsze rozwiązywanie problemów i głębsza analiza powstających kłopotów;
- usprawnia komunikację wewnątrz firmy, gdyż dobre współdziałanie zespołów związane jest z dobrą wymianą informacji i sprawną dystrybucją wypracowanych rezultatów.

Praca zespołowa posiada również ograniczenia. Należy więc tym mocniej podkreślić, iż jej implementacja nie jest uzasadniona, gdy:

- a) menedżerom zależy na utrzymaniu niskich kosztów produkcji i oszczędności czasu, a także gdy nie są oni nastawieni na duże zmiany w strukturze organizacyjnej i procesie produkcji - wprowadzenie zespołów to koszty, powolny proces zmian, a także konieczność poświęcenia dużej ilości czasu na próby szkolenia i wspólne wypracowanie metod pracy wszystkich zatrudnionych;
- b) produkt jest standardowy i są małe szanse na jego zmianę - w takiej sytuacji główna siła zespołów, jaką są ich duże możliwości twórcze i elastyczność, nie mogą być wykorzystywane;
- c) pojawiające się problemy mogą być rozwiązywane na poziomie jednostek lub działów za pomocą standardowych procedur - nowy sposób zarządzania to olbrzymi szok dla firmy i jej pracowników, choć w dłuższym okresie być może korzystny. Nie warto więc go doświadczać, jeśli nie zostały wykorzystane wszelkie mniej radykalne dostępne środki;
- d) efekty pracy jednostek okazują się lepsze niż wyniki uzyskiwane przez zespoły - niektóre stanowiska nie nadają się po prostu do wykonywania przez grupę ludzi i żaden zespół w tym wypadku nie podwyższy w tym wypadku efektywności pracy.

Poważnym ograniczeniem wpływającym na szybkość i sposób wprowadzania pracy zespołowej jest także opór pracowników wobec spodziewanych zmian. Po pierwsze ludzie niechętni są wszelkim nowościom, wnosi to bowiem w ich życie element zagrożenia. Dlatego fundamentalna zmiana sposobu działania firmy i związana z tym zmiana potrzebnych umiejętności, zasad współpracy, a nawet sposobu myślenia rzadko spotyka się z pozytywnym przyjęciem. Po drugie funkcjonowanie zespołów obniża kierowniczą rolę kadry zarządzającej, której władza zostaje rozdzielona pomiędzy poszczególne grupy ludzi.

4.4. Rola lidera zespołu jako czynnik sukcesu.

Z pełnieniem ról w dużym stopniu wiąże się kwestia statusu w zespole, a stąd już krótka droga do zagadnienia władzy i przywództwa. Wraz z dynamicznymi zmianami podczas współdziałania status ten może się zmieniać. Najczęściej na czas pracy status powinien słabnąć, ponieważ jeśli jest zbyt sztywny, może ograniczać możliwości podejmowania się różnych zadań i elastycznego przystosowania się do konkretnych wymagań chwili. W nowoczesnie zarządzanych firmach coraz większe znaczenie w kreowaniu ich sukcesu mają wykwalifikowani i zaangażowani oraz dobrze wyszkoleni i przedsiębiorczy menedżerowie, pełniący role przywódcze. W większości firm związanych organizacyjnie z omawianą spółką, w nadmiernym stopniu występuje kierowanie - zasadzające się na dyrygowaniu i kontrolowaniu - w niedostatecznym zaś przywództwo. Tymczasem dla osiągnięcia przez firmy sukcesu potrzebny jest wysiłek intelektualny i pomysłowość wszystkich pracowników, ich dynamiczne zaangażowanie, które oznacza się silne wiązanie się z kierownictwem w realizacji celów firmy, włączanie się w proces kreowania i wprowadzania zmian oraz szybkie dostosowywanie się do warunków zmieniających się w czasie. Potrzebne jest więc kierowanie oparte na współdziałaniu, które oznacza, że kierownice rezygnują z hierarchicznej struktury władzy i przyznają pracownikom większą swobodę w podejmowaniu decyzji, pomagają im w zdobyciu wiedzy, powodują, że oni sami są w stanie osiągnąć założone cele. Inspirują pracowników dzięki własnej wizji i energii, dostrzegają nowe możliwości wydobywania z ludzi tego, co najlepsze i zamieniają je na konkretne działania. Menedżerowie będą musieli stawać liderami, którzy:⁵

- stale mają pełną wiedzę o wydarzeniach,

⁵ T. Lambert, *Problemy zarządzania*. Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 137.

- wyznaczają zespołowi jasny, jednoznaczny kierunek i dbają o to, by utrzymywał się on na tym samym kursie,
- dają wsparcie, otwierają drzwi, oczyszczają drogę bez przejmowania obowiązków od pracowników, którym zostały one przekazane,
- podejmują decyzje, których inni z braku czasu, informacji lub wiedzy nie są w stanie podjąć,
- stale oceniają wyniki, nagradzają postępy oraz wspierają rozwój jednostek zespołu,
- tworzą atmosferę zaufania dzieląc się sukcesem oraz informacjami i wiedzą.

Nowa organizacja preferująca pracę opartą na wiedzy spowoduje poważne logistyczne ograniczenia mieszczące się choćby w koncepcji downsizingu. Wśród stanowisk pracy przeważać będą stanowiska z przewagą prac umysłowych. Szacuje się, że już w 2001 roku 70% miejsc pracy w Europie Zachodniej i aż 80% w Stanach Zjednoczonych będzie miało raczej charakter umysłowy a nie fizyczny. Organizacja przyszłości będzie kształtowana przez sześć ważnych zmian w jej stylu działania, które wywrą istotny wpływ na zatrudnionych w niej ludzi. Zmiany te można określić następującymi hasłami:⁶

- 1) odchudzanie - nowa reguła zatrudniania, tworzenie firmy „odchudzonej” ściśle ustalonych priorytetach i kierunkach działania, następuje redukcja etatów i wielu pracowników pracuje nawet w zwiększonym wymiarze godzin;
- 2) nowa organizacja - od zależności pionowej do poziomej, coraz więcej zadań jest wykonywanych w międzydziałowych zespołach pracujących nad konkretnymi projektami, tracą na znaczeniu przywileje wynikające z hierarchii;
- 3) od jedności do różnorodności - nowy obraz zasobów pracy, miejsca pracy w coraz większym stopniu zapełniają się ludźmi z różnych grup społecznych i kulturowych, traci wyraznie na znaczeniu czynnik płci;
- 4) od przywilejów do stanowisk i władzy, od fachowości i kontraktów - nowe źródła władzy, o szansach zyskania uznania i przewodzenia w firmie decyduje nie formalna przewaga, lecz fachowość oraz kontakty i układy, które można wykorzystać w jej interesie;
- 5) od przedsiębiorstwa do projektów - lojalność nowego typu, pracownicy wykazują coraz mniejsze przywiązanie do firmy, a większe do wykonywanej pracy i zespołów zadaniowych, czerpią oni satysfakcję

⁶ R.M. Kanter, *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*. Wyd. Business Press. Warszawa 1998, s. 160.

- nie z przynależności do firmy, lecz z charakteru nie wykonywanej pracy;
- 6) od kapitału przedsiębiorstwa do kapitału reputacji -pracownicy polegają przede wszystkim na własnym ludzkim kapitale, a potrzebują takich wartości zawodowych, umiejętności i reputacji, które będą mogli wykorzystać w wielu miejscach pracy.

Organizacje będą więc funkcjonować i rozwijać się pod presją pilnej potrzeby zmian w filozofii kierowania ludźmi. Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądaných zachowań ustępuje dzisiaj miejsca władzy eksperckiej i władzy odniesienia, które oznaczają, że podwładny postrzega przełożonego jako przywódcę, a zarazem dobrego specjalistę, któremu może zaufać i dzięki, któremu może osiągnąć pożądane wartości. Ten rodzaj władzy umożliwia stosowanie integratywnego stylu kierowania, w którym kierownik pomaga wybrać i udoskonalić drogę, po której podwładni będą podążać, realizując cele organizacji.⁷

Zarządzanie kadrami w Messenger Service Stolica S.A. nie różni się właściwie od kierowania zespołami w innych przedsiębiorstwach o profilu usługowym, zatrudniających dużą liczbę pracowników. Model zarządzania jest podobny i skoncentrowany przede wszystkim na sposobach organizacji pracy w dość rozproszonej strukturze firmy. Centrala firmy znajduje się w Warszawie, natomiast na terenie całego kraju funkcjonują 43 przedstawicielstwa. Zarządzanie grupą 700 pracowników etatowych oraz 1500 - osobowym zespołem współpracowników nie jest łatwe, Mimo, że działają oni na różnych zasadach i w różnych regionach, ich wspólną cechą jest produkt, który oferują - usługę kurierską. Zespół Stolicy nie jest jednorodny pod względem prawnym - finansowym. Część zespołu kurierów oraz inni pracownicy zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę, natomiast większość stanowią osoby, które prowadzą własną działalność gospodarczą i jedynie współpracują. Zarządzanie grupą pracowników, z których dużą część stanowią odrębne podmioty gospodarcze, jest o tyle trudniejsze, że nie obowiązuje tu kryterium podległości. Wprowadzone są jednak procedury działania kurierów. Są opracowane standardy postępowania oraz wymagania, jakie stawiamy wobec osób, które rozwożą nasze przesyłki.

Współczesne organizacje wchodzą w wiek prawdziwego zdobywania wiedzy. Takie organizacje źle znoszą autorytarne formy kierowania i sztywne, hierarchiczne struktury. Potrzebna im jest szybkość i elastyczność w działaniu, jaką zapewniają struktury sieciowe. Potrzebni są inteligentni pracownicy, z wyobraźnią i inwencją twórczą.

⁷ Por. D. Goleman, *Skuteczność różnych stylów zarządzania na świecie*. Zarządzanie na Świecie nr 6, 2000, s. 6-13.

Zarządzanie w porównaniu z przywództwem ma charakter o wiele bardziej formalny - zarządzanie jest bardziej zespołem jasno określonych narzędzi i technik przystosowanych do wykorzystania we wszystkich typach organizacji. Przywództwo z kolei przykłada większą wagę do rozległej wiedzy przywódcy zarządzanej firmie i do umiejętności komunikowania się oraz przekonywania i motywowania innych do realizacji wizji i strategii organizacji.

4.5. Motywowanie poprzez stawianie celów przed pracownikiem.

Efektywne podejście do motywowania opiera się na założeniu o konieczności zaangażowania pracowników do współuczestnictwa w tworzeniu i realizacji celów firmy. Dzięki temu łatwiej uzyskamy pewność, że cele te zostaną w pełni zaakceptowane, a tym samym zaangażowanie osiągnie bardzo wysoki poziom. W każdej organizacji powinno następować pełne porozumienie między kierownictwem i pracownikami co do celów i sposobów ich osiągania. W praktyce najpierw powinno się ustalić cele z pracownikiem, a potem oceniać jego działalność zgodnie z przyjętymi wcześniej zasadami. W ten sposób cele są realizowane na wszystkich szczeblach organizacji. Podstawą jest współtworzenie i efektywne formułowanie celów na podstawie klasycznej teorii SMART:

- Specific - jasne, zwarte, określone dla konkretnej osoby;
- Measurable - wyrażone w kategoriach mierzalnych;
- Achievable - możliwe do osiągnięcia, dopasowane do możliwości pracownika;
- Relevant - istotne, ważne, wymagające wysiłku, stanowiące ważny element w rozwoju pracownika i całej organizacji;
- Timed - uwzględnienie terminu realizacji.

Wskazuje się przy tym, że cele nie powinny być stawiane ani powyżej, ani poniżej możliwości pracownika. Przydzielone pracownikom zadania muszą być dostosowane do ich umiejętności i zdolności. Jeśli będą zbyt trudne wywołuje lęk i frustracje, jeśli zbyt łatwe natychmiast znudzą i staną się źródłem zniechęcenia. Cel musi stanowić wyzwanie, być możliwy do osiągnięcia, ale i obciążony ryzykiem porażki. Celu nie wystarczy ustalić, trzeba go jeszcze zrealizować. W procesie osiągania celu, czyli realizacji projektu, możemy wyróżnić trzy główne etapy:

- 1) Faza przygotowania - polegająca w głównej mierze na zbieraniu informacji, ustaleniu celu, zaplanowaniu działań, w tym dokładnych terminów ich realizacji, a także podejmowaniu decyzji i delegowaniu obowiązków;

- 2) Faza realizacji celów - następuje maksymalizacja aktywności, konieczność podejmowania często bardzo szybkich decyzji, umiejętnego zachowania się w sytuacjach kryzysowych, radzenia sobie ze stresem i odpowiedzialnością;
- 3) Faza pewności osiągnięcia celu - projekt kończy się i jeżeli menedżer jest zadowolony ze swojego dotychczasowego działania, czyli pewny, że cel uda się osiągnąć, zaczyna się nudzić.

Nie można się ograniczyć do wyznaczania celu - należy zawsze skontrolować jego realizację. Jeżeli ograniczymy się wyłącznie do poprawnego zaplanowania i nie sprawdzimy czy cel został zrealizowany, to stracimy zaangażowanie pracownika. Nie będziemy w stanie dać mu efektywnej informacji zwrotnej, a pracownik pracujący bez dobrego feed-backu jest mało efektywny.

Bardzo istotne by system motywacyjny nie działał w oderwaniu od innych elementów zarządzania. Warto podjąć wysiłki, aby pobudzić motywację, nawet jeśli wiąże się to z nakładem finansowym. W tym aspekcie najczęściej wymienia się pięć zasad skutecznej motywacji:

- 1) Zasada proporcjonalności przyrostu - nie każda podwyżka czy premia sprawia, że motywacja wzrasta. Co więcej podwyżka zbyt niska może nawet osłabić motywację i zniechęcić pracownika nawet do tego co poprzednio robił dobrze.
- 2) Zasada wielkości oczekiwań - pracownicy wykonując sprawnie swoje obowiązki oczekują, że zostaną za to odpowiednio nagrodzeni. Oczekiwania te kształtują się u każdego pracownika pod wpływem kilku czynników. Przede wszystkim pod wpływem formalnych i nieformalnych zasad wynagradzania w danej firmie, pod wpływem formalnych i nieformalnych zasad wynagradzania w danej firmie, pod wpływem obserwacji jakie podwyżki otrzymali koledzy za podobne osiągnięcia czy obietnicy złożonej przez szefa. Mimo tego podwyżka mniejsza od oczekiwanej jest rozwiązaniem dużo gorszym niż brak podwyżki. Człowiek zaprzestaje podejmowania tak wielkich wysiłków jak dotąd, czuje się bowiem niedoceniony. Nie zauważono efektów jego pracy, a to prowadzi do poważnego pogorszenia wydajności.
- 3) Zasada ograniczonej dostępności - podwyżka musi być nagrodą, a jeśli otrzymują ją wszyscy bez wyjątku, nie spełnia swojej funkcji.
- 4) Zasada psychologicznej odległości - premia za dokonania powinna być przyznana po wykonanej pracy, a więc zapłata za coś, co miało miejsce pół roku temu jest tylko pewną ilością pieniędzy, ale nie motywuje do lepszej pracy.

- 5) Zasada prawidłowej orientacji - czasami pracownik dostając podwyżkę jest zdezorientowany, gdyż nie bardzo zdaje sobie sprawę z tego, za co ją otrzymał. Aby podwyżka czy też nagroda nie była zwykłym marnowaniem pieniędzy, a rzeczywiście pełniła funkcję instrumentu motywującego, istnieje potrzeba poinformowania pracownika, za jakie konkretne osiągnięcia ową podwyżkę otrzymał.

Drugi sposób motywowania sprowadza się do zasady postawienia na pracownika, czyli pozwala mu się decydować o sprawach ważnych dla firmy. Za wzbogacanie pracy można uznać zwiększenie złożoności pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie. Niemala rolę odgrywa tu również możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Włączenie pracownika w proces zarządzania firmą pobudza jego ambicje, daje mu energię i zapał do pracy, a także możliwość samorealizacji i rozwoju. Tymczasem rekrutacja wewnętrzna może być świetnym sposobem motywowania. Warto poszukać kandydatów na wolne stanowiska. Zadaniem menedżera jest pokazanie pracownikowi, w jaki sposób ma dążyć do uzyskania określonej pozycji w firmie, wytyczyć mu odpowiednią drogę, jasno sprecyzować jego zadania i obowiązki. Bardzo ważne jest, aby pracownik dostał to, czego potrzebuje: uznanie, pochwały, podziw w oczach innych, dowartościowanie, a wszystko to daje mu awans stanowiskowy.

Trudno, też tak po prostu stwierdzić, czy bardziej korzystne jest motywowanie pieniężne czy niepieniężne. W przypadku Messenger Service Stolica S.A. motywują kurierów poprzez konkurs pod hasłem „Kurier miesiąca, zakończony „Balem Kuriera” i wyborem „Kuriera Roku”. Najlepsi kurierzy mogą liczyć na dofinansowanie zakupu nowego samochodu. Poza tym starają się motywować współpracowników różnego rodzaju szkoleniami, podwyższającymi ich kwalifikacje zawodowe. Niektórzy z kurierów mają szansę przejść do pracy na pełny etat w poszczególnych działach firmy zgodnie ze stworzoną ścieżką kariery kuriera. Specjalny program motywacyjny dla kurierów w Stolicy S.A. skoncentrowany jest głównie na kwestii obsługi klienta. Wprowadza zasadę, że jeżeli kurier zdobędzie sam odbiorcę, to uzyskuje 1,5% od obrotu. Oznacza to dodatkowe wynagrodzenie pieniężne. Na motywacje pracowników etatowych składa się wynagrodzenie podstawowe uzupełniane premią. Premia uzależniona jest od wykonania ustalonych zadań. Proponują też zestaw szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, połączonych z wyjazdami, imprezy integracyjne, mecze piłkarskie. W niektórych przypadkach finansują studia wyższe pracownika. Samochód służbowy z możliwością używania go do celów prywatnych czy telefon komórkowy, które oferowane są kadrze menedżerskiej i wyróżniającym pracownikom, są standardowym narzędziem motywacyjnym.

4.6. Szkolenia pracowników.

W wielu firmach organizowanie określonych szkoleń wynika z konieczności. Współczesna droga do sukcesu jest koncentracja na kliencie i jego potrzebach oraz oferowanie mu rozmaitych korzyści zaspakajających te potrzeby, którymi nie dysponuje konkurencja. To jest przyczyna, dla której nowoczesne organizacje sięgają do umiejętności społecznych. Integracja „umiejętności miękkich” (wykorzystywanych w nowoczesnym marketingu, zarządzaniu ludźmi, obsłudze klienta i kontaktach handlowych) z „twardymi” czynnikami przewagi konkurencyjnej (jak wiedza fachowa, zarządzanie finansami czy systemy logistyczne) staje się obowiązującym elementem planowania organizacji chcących zdystansować konkurencję.

Z pewnością w Polsce występuje już zjawisko mody na szkolenia „umiejętności miękkich”. Pomimo to większość rodzimych firm gotowa jest przeznaczyć wielokrotnie większe budżety na rekrutację pracowników dysponujących fachową wiedzą z zakresu zarządzania biznesem, księgowości, systemów informatycznych, organizacji produkcji lub szkolenie ich w tych „twardych” dziedzinach niż na trenowanie umiejętności społecznych. Rozwiązania przyszłościowe obserwują częściej w firmach zagranicznych. Oczywiście niezbędne są podstawy kapitałowe, technologiczne i organizacyjne oraz fachowa kadra. Dalej jednak należy zastanowić się i skalkulować, co przyniesie większą korzyść - inwestycja w nową placówkę, kontroler finansów czy uzyskanie współpracy zamiast rywalizacji między działami.

Najczęściej stosowanymi metodami szkoleń są:

- 1) wykład - jest to najważniejszy sposób przekazywania informacji i koncepcji. W połączeniu z innymi metodami pozwala na szybkie przyswajanie nowych wiadomości. W połączeniu z innymi metodami pozwala na szybkie przyswajanie nowych wiadomości. Wykład powinien być jedynie wzmocnieniem innych metod umożliwiających aktywne włączenie się szkolonych w proces uczenia się.
- 2) Symulacja - metoda ta polega na zaaranżowaniu podczas treningu sytuacji, które z dużym podobieństwem mogą zdarzyć się podczas wykonywania pracy w realnych warunkach. Uczestnicy przeprowadzanej symulacji opanowują nowe umiejętności bezstresowe i bez narażania firmy na wydatki związane z ich umiejętnościami.
- 3) Demonstracje - polega na przekazaniu sposobu wykonywanej danej czynności. Ten sposób edukacji uruchamia mechanizmy koordynacji myśli i ruchów koniecznych do zrealizowanego zadania.

Przy wyżej wymienionych metodach powinno się stosować pomoce wizualne:

- a) techniki projekcyjne (filmy, slajdy, przezrocza, grafikę komputerową);
- b) techniki nie projekcyjne (obrazy, plakaty, flip charts, mapy, taśmy dźwiękowe).

Techniką stosowaną w trakcie szkoleń są studia przypadków, które dają uczestnikom okazję do aktywnego udziału w analizie i dyskusji na temat sytuacji podobnych do tych, które występują w życiu. Celem tej metody jest spowodowanie, aby uczestnicy szkolenia na podstawie przedstawionych im faktów doszli do wniosków, które można zaobserwować w ich praktyce zawodowej. Analiza przypadków polega na znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:

- kto ponosi odpowiedzialność za zaistniałe fakty,
- jakie czynniki wpłynęły na ten stan rzeczy,
- jakie jest najlepsze rozwiązanie przedstawionej sytuacji.

Zalety analizy przypadków:

- powstrzymywanie uczestników szkolenia przed dokonywaniem pochopnych ocen osób i faktów,
- możliwość poszukiwania najlepszych rozwiązań w grupie i wymiany poglądów z pozostałymi uczestnikami szkolenia,
- różny sposób odbioru tych samych faktów przez różne osoby - w zależności od ich doświadczenia zawodowego, światopoglądu itp.
- podkreślenie praktycznych i uniwersalnych walorów myślenia.

Warto wiedzieć, że biorąc udział w tradycyjnym wykładzie, uczestnicy zapamiętują jedynie 10-20 % tego co słyszą. Nie mniej istotną sprawą jest zgodność technik z celami szkoleniowymi wyznaczonymi na podstawie danych otrzymanych w procesie analizy potrzeb szkoleniowych. Chodzi tu o taki dobór metod, który maksymalnie zbliżałby uczestników do osiągnięcia założonych celów i standardów. Ważne wydają się przy tym dwie kwestie:

- dopasowanie technik do charakteru wyznaczonych celów,
- uwzględnienie w przygotowaniu szkolenia takich metod, które stopniowo wymagają coraz większych umiejętności i wiedzy od osób szkolonych, a które jednocześnie coraz więcej wiedzy dostarczają.

W Messenger Service Stolica S.A. prowadzony jest cykl szkoleń, w których biorą udział kandydaci na kurierów. Od tego zaczyna się ich współpraca ze Stolicą S.A. Jest to dwutygodniowa „Szkoła Kuriera”, zakończona egzaminem. Na podstawie punktacji przeprowadza się wstępną selekcję przyszłej kadry kurierów. Po egzaminie jeszcze przez pewien czas kurier jeździ z trenerem. Na zakończenie okresu próbnego odbywa się powtórny egzamin, w którym

decydująca jest przede wszystkim opinia trenera. Dopiero w tym momencie podpisywana jest umowa o współpracę z kurierem.

Przy szkoleniu pracowników etatowych najważniejsze działania są w stosunku do handlowców i została zainicjowana „ Szkoła Handlowca”. Przydatny jest wykaz procedur postępowania, które stanowią podstawę pracy na tym stanowisku. Ważna jest znajomość zasad dotyczących poszczególnych typów przesyłek oraz umiejętności określania sytuacji, w których klient uzyskuje korzystny rabat. Obowiązuje system zadaniowy związany z realizacją konkretnego planu. Wewnętrzne szkolenia prowadzone są przede wszystkim w działach strategicznych, czyli związanych z obsługą klienta. Stolica S.A. posiada swoich trenerów, którymi są pracownicy z wieloletnią praktyką w firmie. Jeżeli jednak w bezpośrednim działaniu pracowników nadal można zaobserwować niedociągnięcia, wtedy decydują się na szkolenie zewnętrzne, organizowane przez wyspecjalizowane firmy. Za każdym razem program takiego szkolenia jest wyznaczony i ściśle dostosowany do profilu Stolicy S.A. Program szkoleń odpowiada potrzebom firmy, a nie tylko spełnia standardowe funkcje informacyjne.

4.7. Wartościowanie stanowisk i ocena pracowników.

W sytuacji kryzysowej zastosowanie systemów wartościowania i oceny pracy pozwala na szybkie ustalenie stanowisk i osób najcenniejszych oraz najmniej cennych z punktu widzenia firmy. Umożliwia zatem właściwe prowadzenie polityki personalnej i racjonalne gospodarowanie kapitałem ludzkim. Z kolei w sytuacji rozwijającego się rynku wdrożenie tych systemów pozwala zapobiec nadmiernej fluktuacji, szczególnie wśród pracowników zidentyfikowanych jako kluczowi z punktu widzenia organizacji. Daje także możliwości tworzenia indywidualnych ścieżek rozwoju, identyfikowania potrzeb szkoleniowych oraz sprawiedliwego wynagradzania pracowników.

Przedsiębiorstwa przeprowadzające wartościowanie pracy i kompetencji uznają za bardzo istotne, aby osoby odpowiedzialne za ten proces posiadały dużą wiedzę na temat realiów funkcjonowania firmy. Jednocześnie bardzo często unikają dużego zaangażowania pracowników w budowę i wdrożenie systemów zarządzania kapitałem ludzkim opartych na wartościowaniu. Może to powodować problemy z wdrażaniem tych systemów, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw, w których działają związki zawodowe. Czynnikiem mogącym powodować problemy w procesie wdrażania systemu wartościowania są: kultura organizacyjna przeciwna zmianom i nieprzeszkolony personel.

Stosunkowo dużą popularnością cieszą się w polskich przedsiębiorstwach systemy ocen. Najczęściej postrzegane są one jako narzędzia służące:

- weryfikacji potencjału pracowników,
- weryfikacji osiągnięć pracowników i planowania karier,
- weryfikacji potrzeb szkoleniowych.

Najrzadziej system ocen okresowych jest używany:

- jako element systemu nagród finansowych,
- jako element nagród poza finansowych.

Warunkiem efektywności systemu ocen okresowych:

- 1) Powiązanie ze strategią firmy - oznacza to, że każdy pracownik musi być oceniany pod kątem kryteriów, które są ważne dla powodzenia firmy i zgodnie z jej strategią rozwoju. Wdrażanie systemu ocen powinno uwzględniać poziom zaawansowania poszczególnych procedur zarządzania ludźmi i kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby i kierownictwo, i podwładni mieli świadomość celu wdrażania systemu, znali sposób przeprowadzenia ocen oraz konsekwencje oceny.
- 2) Zbieżność ze stylem zarządzania w firmie - gdy w firmie obowiązują zasady zarządzania przez jakość, kryteria oceny powinny odnosić się do natężenia związanych z tym konkretnych postaw i cech osobowości. W przedsiębiorstwie działającym na zasadach zarządzania poprzez cele, kryteria oceny powinny być dostosowane do takich elementów, jak: poziom kwalifikacji i umiejętności pracowniczych, wywiązywanie się z powierzonych zadań i obowiązków.
- 3) Precyzyjna definicja kryteriów oceny - kryteria i ich definicje należy formułować w sposób przystępny i czytelny, aby obie strony - oceniający i oceniani - mogli mówić o tym samym językiem o tym samym zjawisku. Eliminuje się wówczas możliwość dowolnej interpretacji poszczególnych cech i umiejętności podległych ocenie.
- 4) Przygotowanie odpowiedniej skali ocen - skala ocen musi być adekwatna do ocenianych elementów. Należy jasno określić sposób oceny końcowej, zapobiegający powierzchowności oceny i uogólnieniom, wykluczający oceny skrajne.
- 5) Określenie konsekwencji oceny - konsekwencje oceny powinny być dostosowane do kultury i potrzeb przedsiębiorstwa. Pracownik musi wiedzieć, jakie konsekwencje wiążą się z uzyskaniem poszczególnych ocen.
- 6) Regulamin oceniania - rzetelnie przygotowany system ocen okresowych powinien zawierać regulamin oceny oraz czytelne instrukcje dla oceniających i ocenianych.

- 7) Organizacja procesu ocen okresowych - ocena powinna być rozplanowana w czasie tak, aby nie dezorganizowała zasadniczych zadań zespołów i by nie pociągała za sobą wydłużenia czasu pracy.

W Stolicy S.A. pierwszym etapem do sformułowania takiego systemu ocen pracy było wprowadzenie modelu zadaniowego, który w dużym stopniu ułatwił ocenę pracownika, pozwolił na weryfikację jego umiejętności i skuteczności w bezpośrednim działaniu. W roku 2001 r. opracowano i wdrożono całościowy system, któremu będą poddani wszyscy pracownicy i współpracownicy. Do tej pory sposób oceny jest bliższy konkursowi, w którym biorą przede wszystkim udział kurierzy. Stolica S.A. opiera się na tzw. księdze procedur, stanowiącej podstawę oceny wyglądu i zachowania kuriera, jak też wizerunku regionalnego przedstawicielstwa. Księga ta zawiera wszelkie instrukcje dotyczące sposobu oznakowania samochodów, identyfikatorów, ubioru, wyglądu logo. Przy czym firma nie posiada ujednoczonego modelu oceny, ponieważ nie ma planu działań opracowanego dla każdego pracownika, aby potem po upływie sześciu miesięcy ocenić ich realizację. W tej chwili oceniana jest tylko kadra menedżerska, która jest oceniana przez zarząd na podstawie wykonania zadań kwartalnych.

Szczególne znaczenie przypisywane jest systemom ocen okresowych przede wszystkim ze względu na wielkość i różnorodność celów, które mogą być realizowane dzięki tym systemom oraz na skutek dążenia kierownictw firm do opracowywania zintegrowanej formuły zarządzania kapitałem ludzkim. Dobre doświadczenia przedsiębiorstw, które już wdrożyły system ocen okresowych powodują, że inne organizacje pragną używać podobnej metodologii. System ocen jest często postrzegany jako metoda, dzięki której możliwe jest prowadzenie spójnej polityki zarządzania.

Bibliografia:

1. Goleman D., *Skuteczność różnych stylów zarządzania na świecie*. Zarządzanie na Świecie nr 6, 2000.
2. Lambert T., *Problemy zarządzania*. Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
3. Kanter R.M., *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*. Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

5. ***Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania w Unii Europejskiej***, praca zbiorowa pod red. B. Nogalski i J Rybicki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego nr 14, Gdańsk 2001.
6. Stoner J., Freeman E., Gilbert D., ***Kierowanie***, PWE, Warszawa 1998.
7. Tyborska J., ***Przygotowanie do rekrutacji***. Personel nr 10, 1998.

BOGDAN NOGALSKI, PIOTR DWOJACKI

V. NARZĘDZIA MOTYWACJI TOP MENEDŻMENTU W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

Streszczenie

W artykule przedstawiono w kontekście grup kapitałowych zmiany narzędzi motywacji dla kluczowych menedżerów. Odpowiedziano na podstawowe pytanie czy wprowadzanie opcji menedżerskich dla kluczowych menedżerów w grupach kapitałowych to moda, czy obiektywna konieczność.

Summary

TOOLS USED FOR ENGENDERING MOTIVATION AMONG TOP MANAGERS IN A CAPITAL GROUP.

The article presents, in the context of capital groups, the changes of motivation tools for key managers. A basic question whether introducing managerial options for key managers in capital groups is a fashion or an objective necessity has been answered.

5.1. Wprowadzenie.

Nie sposób wyobrazić sobie współczesnych procesów gospodarczych bez funkcjonowania grup kapitałowych. Rosnąca wymiana handlowa między różnymi krajami, tworzenie produktów uniwersalnych, znajdujących konsumentów bez względu na otoczenie kulturowe i siłę nabywczą portfela, szukanie najdogod-

niejszych miejsc prowadzenia działalności pod kątem obciążeń fiskalnych oraz zwiększanie udziału w rynku określonych dóbr to główne czynniki determinujące powstawanie grup kapitałowych. Wszystkie te czynniki mają na celu zwiększenie zdolności konkurencyjnych.

Naszym celem jest przedstawienie na tle procesu dokonywanych w gospodarce przekształceń organizacyjno - kapitałowych, potencjalnych możliwości wykorzystania opcji menedżerskich jako nowych, niezbyt jeszcze rozpowszechnionych w warunkach polskiej gospodarki, narzędzi skutecznej motywacji top menedżerów.

Wykorzystanie owych narzędzi uważamy za szczególnie celowe w organizacjach wielopodmiotowych, a więc w tych organizacjach, w których istnieje określony dystans pomiędzy właścicielami kapitału, a menedżerami bezpośrednio zarządzającymi tym kapitałem. Chodzi nam głównie o to aby zbudować na tyle skuteczny mechanizm motywacyjny, który mógłby potencjalnie kojarzyć interesy właścicieli kapitału (akcjonariuszy, inwestorów) z interesami zarządzających owym kapitałem menedżerów.

Problem ten jest naszym zdaniem szczególnie skomplikowany w organizacjach wielopodmiotowych (tzw. grupach kapitałowych). Oczywiście właściciele tych podmiotów (grup) stosują odpowiednie środki aby chronić swoje interesy przed niespodziewanymi lub stojącymi w kolizji z ich interesami działaniami zarządów.¹ Naszym zdaniem stosowane dotychczas rozwiązania dla przykładu w postaci unii personalnych - nie są wystarczające aby skutecznie bronić interesów właścicielskich. Stąd uważamy, że należy w takich podmiotach wzmocnić oddziaływanie właścicielskie również poprzez skuteczne, nadające własność menedżerom, systemy motywacyjne. Dlatego też stawiamy otwartym pytaniem - tezę: czy zastosowanie takich systemów motywacyjnych - generalnie opartych na systemie wynagrodzeń odroczonech tzw. LTI² - to w warunkach

¹ Szerzej patrz B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce polskiej - praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK Gdańsk, 2000, B. Nogalski, *Corporate governance czyli jak zarządzać interesami właścicielskimi w grupie kapitałowej - uwarunkowania ogólne i role*, Pieniądz i Więź nr 2 (7), kwartalnik naukowy, 2000, B. Nogalski, *Corporate governance w grupie kapitałowej - propozycje rozwiązań praktycznych*, Pieniądz i Więź nr 3 (8), kwartalnik naukowy, 2000, B. Nogalski, Z. Kreft, Z. Gronczewska, A. Fedak, R. Kubeczek, J. Ormowski, *Koncepcje zarządzania interesami właścicielskimi w strategicznym holdingu zarządzającym*, V Ogólnopolska Konferencja pt. „Prawne i finansowe aspekty konsolidacji w polskiej gospodarce” Szczecin - EXPO Biuro Promocji, Szczecin, 2000, B. Nogalski, Z. Kreft, Z. Gronczewska, A. Fedak, J. Ormowski, *Sposoby reprezentowania interesów spółki właścicielskiej w ugrupowaniu kapitałowym*, w pracy zbiorowej pod redakcją S. Rudolfa, *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

² LTI - Long Term Incentive Plan, czyli system wynagrodzeń odroczonech.

funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce (polskich grup kapitałowych) to moda, czy też obiektywna konieczność? Naszym zdaniem bliższe prawdy materialnej jest to drugie określenie, czyli obiektywna konieczność.

5.2. Współczesne spojrzenie na zarządzanie grupą kapitałową.

W ostatnich latach w Polsce rośnie skala zastosowań rozwiązań organizacyjnych o charakterze holdingowym. Struktura grupy kapitałowej okazuje się często dobrym sposobem na rozwój i restrukturyzację. Niesie jednak ze sobą pewne ryzyka.

Dotychczasowe złe doświadczenia w zakresie stosowanych portfeli działalności gospodarczej, jak i rozczarowania dywersyfikacją zwracają - naszym zdaniem - uwagę na dwa istotne elementy związane z efektywnością funkcjonowania grupy kapitałowej:

- po pierwsze - na orientację ukierunkowaną na wzrost wartości rynkowej grupy,
- po drugie: na kluczowe kompetencje jako pożądanego nośnika, zarządzania grupą kapitałową (według nas stanowią one narzędzie dla realizacji elementu pierwszego).

Orientacja na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa (w tym znaczeniu również grupy kapitałowej), stanowi najnowszy przejaw oczekiwań inwestorów, które wynikają z:

- połączenia myślenia o jej przyszłości z większymi korzyściami dla jej akcjonariuszy,
- podkreślenia niezbędności zapewnienia realizacji ich nadrzędnego interesu,
- podkreślenia ich wpływu na określanie długofalowej jej strategii oraz kryteriów jej oceny.

Taka orientacja jest niezbędna aby zapewnić przeżycie przedsiębiorstwu w narastającej globalnej walce oraz jej wzrost w dłuższej perspektywie. Obecnie większość znaczących przedsiębiorstw deklaruje jako nadrzędny cel prowadzenia biznesu - ***maksymalizację jego wartości dla jej akcjonariuszy oraz stosowanie metod zarządzania zorientowanych na wzrost wartości rynkowej****

³ Proces migracji kapitału, poszukujący rosnącej stopy zwrotu, jest nieodłączną cechą gospodarki rynkowej. Nasila się on współcześnie, a także dzięki bezpośredniej i szybkiej informacji, na rozwijającym się globalnym rynku kapitałowym. W tym wyścigu o pozyskanie kapitału (o relatywnie najniższym koszcie), niezbędnego dla nowych inwestycji i wzrostu przedsiębiorstw, rosną szansę tych z nich, które koncentrują się w sposobie prowadzenia biznesu na zwiększaniu swojej wartości rynkowej, maleją zaś przedsiębiorstw o obniżającej się wartości, z których kapitał odplywa, hamując niezbędne procesy ich restrukturyzacji.

Podstawowym oczekiwaniem inwestorów (niezależnie od ich typu; instytucjonalnych, czy indywidualnych) jest uzyskiwanie stałego wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa, którego akcje nabyli. Celnie wyraża to m.in. P. Brabeck, Prezydent Nestle A.G. „... *my nie pragniemy krótkookresowej maksymalizacji cen akcji. To nie jest naszą polityką. To, czego chcemy, to długookresowego tworzenia i wzrostu wartości*”¹

Podnoszenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa staje się nadrzędnym celem i obowiązkiem przedsiębiorstw względem ich właścicieli. Rodzi to nowe relacje między inwestorami, radami nadzorczymi, zarządami i menedżerami oraz pracownikami w przedsiębiorstwie.

W kontekście pierwszego (orientacja na...), a zwłaszcza drugiego punktu widzenia (tj. kluczowych kompetencji) istotne role pełni - w grupie kapitałowej - ośrodek zarządzający. Rola ta polega na dostarczaniu wartości dodanej mającej źródło w jego kompetencjach i powiązaniach z poszczególnymi przedsiębiorstwami.⁴ W świetle obserwacji przodujących na świecie korporacji okazuje się, że wspomniana wartość powstaje wtedy, gdy umiejętności i zasoby ośrodka zarządzającego dobrze pasują do potrzeb i szans przedsiębiorstw wchodzących w skład ugrupowania. Brak takiego dopasowania zwiększa prawdopodobieństwo ekonomicznej szkodliwości ośrodka zarządzającego.

Efektywne ośrodki zarządzające nieustannie dążą do wzrostu wytwarzanej przez siebie wartości dodanej i ciągle doskonalą się. Dążą do tego, aby uczynić swoje działania bardziej efektywnymi, bardziej aktywnymi i bardziej trwałymi. Odbywa się to m.in. za pomocą skutecznych systemów motywacyjnych skierowanych do top menedżmentu.

5.3. Nowoczesne formy motywowania top menedżerów.

Motywowanie to jedna z podstawowych funkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie wszyscy właściciele przedsiębiorstw oraz nimi zarządzający są tego świadomi. Nowoczesny system motywacyjny rozumiem go jako układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące odpowiednie zachowania pracownicze (zarówno w odniesieniu do pracowników kluczowych, jak i pozostałych ważnych pracowników)⁵ - cechuje duża różnorodność stosowanych narzędzi, przede wszystkim w ramach motywacji pozytywnej.

¹ A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, *Corporate Strategy; The Quest for Parenting Advantage*, Harvard Business Review, 1995, nr 2, s. 120-132.

⁵ Teoria mówi o takim rodzaju zachowań, który pozwala na osiągnięcie celów poprzez uzyskanie wyższej efektywności pracy.

Stymulowanie do osiągnięcia zamierzonych rezultatów odbywa się poprzez odpowiedni zestaw bodźców⁶ materialnych oraz pozamaterialnych. Doświadczenia praktyczne przodujących korporacji wskazują, że stosowanie zachęt niematerialnych jest jednym z istotniejszych elementów skuteczności systemu motywacyjnego. W Polsce - choćby na przykładzie prywatyzowanych przedsiębiorstw - teza ta - w odniesieniu do szeroko rozumianego akcjonariatu pracowniczego - do końca nie sprawdziła się.⁷

W ślad za dokonującymi się zmianami w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami⁸ - jako ich stymulatory - pojawiły się także różnorodne zmiany w systemie motywacji menedżerów. W tym zakresie dają się zaobserwować dwie ważne tendencje:⁹

- pierwsza - wyraża się w dążeniu właścicieli grupy kapitałowej do wzrostu produktywności, a tym samym do umacniania ich konkurencyjności w długim okresie i przejawia się wzrostem ruchomej części płac oraz redukowaniem pozapłacowych kosztów pracy,
- druga - polega na wspieraniu przez system płacowy strategii grupy kapitałowej, co przejawia się wzrostem wynagrodzeń odroczonej (najczęściej w postaci akcji) w wynagrodzeniach łącznych.

Na ich tle, kreowany jest nowy, współczesny model motywacji, szczególnie zalecany w procesie negocjacji wynagrodzeń menedżerów. Opiera się on na trzech osiach. Właśnie proporcje między nimi winny być podstawowym przedmiotem negocjacji.¹⁰ "Oś pierwszą tworzy część stała," oś drugą część

⁶ Szerzej patrz B. Nogalski, P. Walentyłowicz, Kontrakty i opcje menedżerskie jako narzędzie motywacji w kierowaniu organizacją funkcjonująca w społeczeństwie informacyjnym, /w:/ Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym - postindustrialnym, EDUKACJA Wyższa Szkoła Zarządzania we Wrocławiu, Wrocław - Boszkowo 2000.

⁷ Największa grupa pracowników uprawnionych do otrzymania akcji pracowniczych rekrutuje się spośród pracowników dawnych przedsiębiorstw państwowych, które w ostatnich kilku latach zostały sprywatyzowane. Ustawa o prywatyzacji i komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych przewiduje, że należy im się do 15 proc. akcji za darmo. Część akcji będących w posiadaniu pracowników trafia na WGPW. W roku 1999 trafiło na giełdę akcji od ponad 93 tys. pracowników. Akcja darmowych papierów wartościowych ma się na ukończeniu. Coraz częściej trafiać będą na giełdę akcje przyznawane kluczowym pracownikom - po atrakcyjnych cenach - w ramach programów motywacyjnych, tj. tzw. opcji.

* Zmiany te nasiliły się zwłaszcza w ostatnim dziesięcioleciu.

⁹ Por. A. Dobies, Efektywna motywacja, Gazeta Finansowa, 15 - 20 11.1999.

¹⁰ Por. tamże.

" Jest to płaca oparta na statycznym obrazie obowiązków związanych z danym stanowiskiem. Powinna ona stanowić około 40 % kwoty wynagrodzenia, ustalonego wcześniej na drodze negocjacji, po uwzględnieniu wartościowania stanowisk, ceny rynkowej itp. Przy kształtowaniu tej sumy

ruchoma lub premiowa,¹² zaś oś trzecią, także cześć ruchoma, odzwierciedlająca wkład menedżera w sukces przedsiębiorstwa.¹³

Tak więc stosując racjonalnie, różne kombinacje nowoczesnych systemów motywowania, właściciele mają duże możliwości kształtowania sprawnego systemu zachowa menedżerów, przede wszystkim w ramach niekonwencjonalnych form wynagradzania, jakimi są opcje menedżerskie. Powinni oni tę szansę skutecznie wykorzystać dla podniesienia jakości pracy, wydajności, inwencji twórczej, kreatywności, samodzielności decyzyjnej, zaangażowania menedżerów w sprawną realizację strategii rozwoju grupy kapitałowej.

Z pośród wielu narzędzi wyzwiania kreatywności współczesnych top menedżerów (prezesów, dyrektorów i ważnych kierowników) w niniejszym artykule omówimy opcje menedżerskie.

Stanowią one bardzo ważny element wynagrodzenia pakietowego kadry kierowniczej, który - typowy pakiet - obejmuje oprócz płacy stałej (zasadniczej, dodatków, stałych premii itp.), bodźce długookresowe, odroczone (tzw. LTI) również tzw. perks.¹⁴

5.4. Opcje menedżerskie jako forma nagradzania menedżerów.

Najbardziej wykorzystywanym przez właścicieli - inwestorów, instrumentem z zakresu systemu wynagrodzeń odroczonego (LTI), są tzw. opcje na akcje, a więc instrument o charakterze własnościowym. Ów instrument (trzeba zaznaczyć, że istnieje wiele jego mutacji¹⁵):

należy wziąć pod uwagę kompetencje wnoszone przez menedżerów do przedsiębiorstwa, i to zarówno wiedzę merytoryczną, jak i prezentowany sposób zachowań społecznych.

¹² Jest ona ekwiwalentem za pełnioną rolę opierającą się na dynamicznym zakresie odpowiedzialności. Podstawę ewaluacji w tym przypadku stanowi praktyczne zastosowanie wycenionych wcześniej kompetencji rozwiązywania problemów rutynowych i innowacyjnych.

¹³ Wyrazem tego ostatniego może być na przykład, poziom osiągnięcia celów strategicznych przez przedsiębiorstwo. Skala i wartość premii powinna być oparta na systematycznej ocenie potencjału i postawy motywowanego. Podstawowe formy tego rodzaju premii to: udział w zyskach, akcje, opcje na akcje, nagrody.

¹⁴ Skrót od *perquisites*, określenia tłumaczonego najczęściej jako *something extra given to a worker*, czyli dodatkowych korzyści uzyskiwanych przez pracownika. Lista owych korzyści jest bogata i zróżnicowana. Mogą to być bodźce o charakterze transportowym, mieszkaniowym, rekreacyjnym, ubezpieczeniowym, doradczym itp. Szerzej patrz A. Gerston. *Pieniądze to nie wszystko*. Rzeczpospolita nr 179, 2000.

¹⁵ Do możliwych form dochodów o charakterze odroczonego należą m.in.: *Restricted Stock Plans* - przydzielanie określonej ilości akcji lub stworzenie możliwości nabycia akcji spółki po aktualnej cenie giełdowej poprzez udzielenie korzystnego kredytu; *Stock Option Plans* -

- po pierwsze należy do grupy elastycznych systemów wynagradzania,
- po drugie tworzy warunki umożliwiające powiązanie wyników grupy kapitałowej z wynagrodzeniem jej menedżerów w długim okresie.

Koncepcja systemu odroczonego wynagrodzenia - w odniesieniu zwłaszcza, choć nie tylko dla top menedżmentu - oznacza, iż udział płacy stałej w ich wynagrodzeniu wynosi mniej niż 40 proc.¹⁶ Oczywiście taki „part”, pozwala realizować właścicielom określoną politykę względem kadry zarządzającej. Ta ostatnia umożliwia:

przyznanie praw do nabycia pewnej liczby akcji spółki w określonym czasie po wcześniejszej ustalonej stałej, z reguły korzystnej cenie; *Qualifield Stock Option Plans* - okresowe przyznawanie opcji nabycia akcji w zależności od osiągnięcia określonych celów; cena opcji nie może być niższa niż cena rynkowa akcji w dniu emisji opcji; opcje nabycia akcji muszą być zrealizowane w ciągu pięciu lat od ich emisji, a nabyte akcje sprzedane w ciągu trzech lat od daty ich nabycia; *Non-Qualifield Stock Option Plans* - okresowe przyznawanie opcji na zakup akcji, ale realizowane w sposób bardziej swobodny, bez ograniczeń dotyczących ceny opcji czy też ograniczeń czasowych dotyczących ich zakupu lub sprzedaży; *Incentive Stock Option Plans* - przyznanie opcji, uprawniających do nabycia w ciągu roku akcji o określonej wartości, po wcześniej ustalonej cenie i kolejności wydawanych opcji; *Market Indexed Stock Option Plans* - ta forma różni się od przedstawionych wcześniej innych planów przydzielania opcji tym, iż uwzględnia wpływ czynników zewnętrznych na cenę akcji i dopiero na tej podstawie ocenia się wpływ czynników wewnętrznych, a więc zależnych od menedżmentu, na cenę akcji; *Stock Appreciation Right Plans* - przydzielanie prawa do wypłaty różnicy w przyroście wartości określonej liczby akcji, moment wypłaty określa sam zainteresowany; *Phantom Stock Plans* - cena akcji spółki stanowi podstawę do wypłaty określonej sumy wynikającej z różnicy w cenie określonej liczby przydzielonych fikcyjnie, tzn. tylko do celów przeliczeniowych, akcji; otrzymana w ten sposób różnica może być wypłacona w gotówce lub w formie akcji spółki; *Performance Share Plans* - podstawę wynagrodzenia stanowią wspólnie: stopień osiągnięcia określonych celów operacyjnych i wartość akcji, które menedżer może otrzymać po osiągnięciu wcześniej ustalonych celów; *Performance Unit Plans* - jest to forma podobna do poprzedniej, z tą różnicą, że zamiast akcji przydziela się tzw., jednostki udziałowe; podstawa do obliczenia ich wartości może być np. zysk lub wartość księgową przedsiębiorstwa; *Deferred Compensation System* - jest to stworzenie możliwości przeznaczenia części aktualnie uzyskiwanego wynagrodzenia na przyszłe świadczenia, np. emerytalne, w formie jednostek czy świadectw udziałowych w odpowiednio do tego utworzonych funduszach. Por. A. Poczowski, *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 91 - 93.

¹⁶ Większość przedsiębiorstw decyduje się przyznawać opcje na akcje pracownikom powyżej pewnego pułapu rocznych zarobków. Jednak wysokość wynagrodzeń nie jest jedynym warunkiem motywowania pracowników poprzez opcje - wynika z badania firmy konsultingowej Hewitt Associates. Zbadała ona warunki przyznawania opcji na akcje w największych międzynarodowych przedsiębiorstwach. Objęło ono przedsiębiorstwa - reprezentujące wszystkie branże gospodarcze - z listy amerykańskiego miesięcznika „Fortune”, uzyskujące najlepsze wyniki finansowe, a także z listy 100 najlepszych pracodawców, którą, również publikuje to pismo. Opracowany na tej podstawie raport podaje, że wśród badanych przedsiębiorstw 57

- po pierwsze - zatrzymanie w grupie kapitałowej najzdolniejszych menedżerów,
- po drugie - motywację ich do efektywniejszej pracy teraz i w przyszłości,
- po trzecie - zmniejszenie bieżących wydatków grupy związanych z wypłatami wynagrodzeń w gotówce,
- po czwarte - integruje interes kierownictwa grupy (menedżmentu) i jej akcjonariuszy,
- po piąte - wykreowanie korzyści dla menedżerów po ciężkiej pracy na rzecz grupy kapitałowej.

Czym zatem jest ów system? Czym się charakteryzuje? Spróbujmy sobie na te pytania odpowiedzieć.

Powszechnie uważa się, że opcje to termin nieodłącznie związany z rynkiem kapitałowym oraz, że jest to podstawowe narzędzie stosowane dla zabezpieczenia się przed ryzykiem. Takie były rzeczywiście pierwsze zastosowania tego instrumentu finansowego. Obecnie wykorzystanie opcji jest znacznie szersze.

Opcja to prawo (a nie obowiązek) do podjęcia pewnych działań w przyszłości. Na przykład znana opcja kupna akcji oznacza, prawo zakupu określonej akcji po ustalonej cenie w ustalonym momencie (opcja europejska) lub okresie (opcja amerykańska).¹⁷ Prawo to jest wykorzystywane (tzn. opcja

proc. stosuje opcje na akcje dla tej kadry kierowniczej, która otrzymuje roczne wynagrodzenie nie mniejsze niż 80 tys. USD. 29 proc. przedsiębiorstw stosuje inne warunki przyznawania opcji - są wśród nich takie, które motywują w ten sposób wszystkich pracowników. 23 proc. przyznaje opcje tylko kadrcze zarządzającej, począwszy od dyrektorów, a 18 proc. z przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniu, obdziela opcjami pracowników zarabiających powyżej 65 tys. USD. Na uwagę zasługuje też fakt, że w grupie przedsiębiorstw reprezentujących zaawansowane technologie, opcje na akcje przyznawane są według innych zasad. Aż 85 proc. spośród nich bierze pod uwagę indywidualne osiągnięcia pracowników, podczas gdy w innych branżach było to istotne tylko dla 35 proc. przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw zaawansowanych technologii 69 proc. przyznaje, że traktuje opcje na akcje jako sposób na utrzymanie pracowników z dala od konkurencji. W innych branżach postępuje tak 25 proc. ankietowanych przedsiębiorstw. Por. G. RA: „Warunki i praktyka przyznawania opcji na akcje” , Rzeczpospolita 2000 nr 103. Jak wykazują badania, w 1975 r. na świecie, dodatkowe świadczenia pozapłacowe dla pracowników w rodzaju akcji, obligacji czy też opcji stanowiły 15 proc. dochodu menedżerów. W roku 1988 dodatkowe gratyfikacje wzrosły już do ok. 40 proc., podczas gdy w r. 2000 szacuje się, że wyniosą one ok. 60 proc. Por. Gąsiorowski D., *Opcje menedżerskie w spółkach*. Gazeta Finansowa 2000 nr 13.

¹⁷ Podstawą tego podziału jest okres realizacji opcji. Wyróżnia się zatem *opcję typu amerykańskiego* - realizacja opcji może nastąpić w dowolnym dniu w okresie zawarcia transakcji opcyjnej do dnia jej wygaśnięcia; dzień wygaśnięcia opcji jest określany przez strony w dniu jej zawarcia; oraz *opcję typu europejskiego* - realizacja tej opcji może nastąpić wyłącznie w dniu określonym przez strony transakcji, tj. w dniu realizacji opcji. Por. *Leksykon prywatyzacji*, PWE Warszawa 1996, s. 89.

jest wykonywana), gdy jest to korzystne dla posiadacza opcji. W tym przykładzie opcja jest wykonywana, tzn. akcje są kupowane, jeżeli cena rynkowa akcji jest wyższa niż ustalona w opcji kupna. Opcja ma szczególną wartość, gdy występuje niepewność.

Mechanizm opcji polega m.in. na możliwości wykupienia udziałów w zarządzanej grupie kapitałowej po korzystnej cenie, a więc zyskiem, tyle, że po upływie dłuższego czasu; w którym to czasie wartość akcji powinna wzrosnąć.¹⁸ Można również otrzymać różnicę między jedną a drugą ceną w gotówce.

Mechanizm ów uruchamiany jest najczęściej wobec ważnych menedżerów, a więc osób posiadających największy wpływ na wyniki grupy kapitałowej.¹⁹

W dobrze funkcjonującej grupie kapitałowej trudno w sposób jednoznaczny i generalny - opowiedzieć, które grupy pracowników mają większy wpływ na wzrost ceny akcji, a które mniejszy. Dlatego w konkretnej grupie kapitałowej trzeba precyzyjnie określić, którzy pracownicy są szczególnie ważni z punktu widzenia jej interesów i interesów właścicieli; inaczej mówiąc należy to uczynić z punktu widzenia wzrostu wartości grupy (o czym wcześniej wspominaliśmy) i systemu zarządzania wzrostem tej wartości (tzw. Value Based Management).

W chwili obecnej w Polsce, a w zasadzie w polskich grupach kapitałowych w coraz większym zakresie stosuje się owe mechanizmy.²⁰

¹⁸ Klasyczna opcja menedżerska umożliwia zakup akcji spółki menedżerowi - pracownikowi po z góry ustalonej cenie i w określonym czasie. Najczęściej od 2 do 5 lat. Cena, po której menedżer kupuje akcje spółki, jest również z reguły niższa od rynkowej.

¹⁹ Ale nie tylko, dla przykładu w spółce giełdowej ComputerLand S.A., która jest spółką dominującą w grupie kapitałowej z opcji korzysta ok. 60 pracowników spośród 500 zatrudnionych, dla których akcjonariusze w marcu 1998 roku zdecydowali o emisji prawie 270 tysięcy akcji, z czego 208 tysięcy przeznaczono dla trzech członków zarządu. Por. P. Berłowski, *Złote kajdanki*, Businessman Magazine nr 9, 1998.

²⁰ Dobre doświadczenia w zakresie wdrażania systemu odroczonej wynagrodzeń - myślę, że najlepsze w Polsce - posiada ComputerLand S.A. Jest to pierwsza w Polsce spółka, która w roku 1994 zdecydowała się w szerokim zakresie wdrażać program motywacyjny dla szeroko rozumianej kadry kierowniczej. Począwszy od 1997 roku - wtedy zaczął się boom na programy motywacyjne w Polsce - tanie akcje zaproponowało swoim pracownikom zaoferowało już kilkadziesiąt przedsiębiorstw. ComputerLand S.A. nie jest jedyną realizującą w ten sposób partycypację właścicielską dla swojego menedżmentu i kluczowych pracowników średniego szczebla. Obok tej firmy czynią tak właściciele: Budimex Poznań S.A., Zakładów Automatyki POLNA S.A., Apexim S.A., UNIBUD S.A., Kęty S.A., Exbud S.A., Budimex S.A., ComArch S.A., BRE S.A., Agora S.A., PKN Orlen S.A.. Nie wszyscy jednak właściciele godzą się na opcje na akcje dla swojego menedżmentu. Takim przykładem jest odbyte w lipcu 2000 r. - Zgromadzenie Akcjonariuszy spółki Elektrim S.A.. Choć generalnie sam pomysł znalazł uznanie wśród akcjonariuszy, to jednak rozmiar programu motywacyjnego oraz jego warunki nie zyskały aprobaty ważnych akcjonariuszy.

5.5. Zakończenie.

Realizacji tendencji stosowania nowoczesnych rozwiązań motywacyjnych wobec kluczowych menedżerów zarządzających grupami kapitałowymi, skutecznie służyć mogą opcje menedżerskie. Myślimy, że przekonująco to uzasadniliśmy przykładami grup kapitałowych w których to, systemy te zdają w pełni egzamin.

Polecając tego typu systemy motywacyjne wyrażamy pogląd, że kluczowych menedżerów wiąże z daną grupą kapitałową nie to co już otrzymał, ale nadzieja, iż po osiągnięciu przez nią dobrych wyników dostanie satysfakcjonujące pieniądze. Odnosząc ten pogląd do opcji na akcje można powiedzieć, że istnieje określony czas na ich realizacji i dzięki temu umożliwiają one zatrzymanie w przedsiębiorstwie najlepszych pracowników, stanowią równocześnie silną motywację, ponieważ aby opcja była zrealizowana, muszą zostać spełnione określone warunki.

Nie bez znaczenia - dla szerokiego rozpowszechniania tego typu instrumentów realizacji polityki kadrowej i polityki wynagradzania - jest także fakt, że opcje nie obciążają działalności operacyjnej i wyników finansowych grupy kapitałowej je przyznającej. Koszty motywacji poniosą w przyszłości akcjonariusze, ale i tak powinno się im to opłacać, bo przecież realizacja opcji zależy od wzrostu wartości akcji grupy

W naszej opinii opcje menedżerskie jako element wynagrodzenia pakietowego pozwala pozyskać i zatrzymać szczególnie cennych menedżerów i specjalistów. Nie bez znaczenia jest ich aspekt prestiżowy, świadczący o docenianiu menedżera przez właścicieli.

Odpowiadając zatem na kluczowe pytanie postawione w artykule, w pełni jesteśmy przekonani, że stosowanie opcji menedżerskich przez akcjonariuszy adresowanych do kluczowych menedżerów zarządzających grupami kapitałowymi, nie jest modą lecz obiektywną koniecznością. Jesteśmy przekonani, że rozwiązania typu odroczonej wynagrodzeń za efektywną pracę, spotkają się z szerszym zastosowaniem w polskich przedsiębiorstwach. Uważamy, że przedsiębiorstwa, które nie wprowadza tego typu elementów do systemów motywacyjnych dla menedżerów, zaczną tracić najcenniejszych z nich.

Bibliografia:

1. Berłowski R, *Złote kajdanki*, Businessman Magazine nr 9, 1998.
2. Campbell A, Goold M, Alexander M., *Corporate Strategy; The Quest for Parenting Advantage*, Harvard Business Review 1995, nr 2.
3. Dobies A., *Efektywna motywacja*, Gazeta Finansowa, 15 - 20 11.1999.
4. Gerston A., *Pieniądze to nie wszystko*, Rzeczpospolita nr 179, 2000.
5. Gąsiorowski D., *Opcje menedżerskie w spółkach*, Gazeta Finansowa nr 13, 2000.
6. *Leksykon prywatyzacji*, PWE, Warszawa 1996.
7. Nogalski B., *Corporate governance czyli jak zarządzać interesami właścicielskimi w grupie kapitałowej - uwarunkowania ogólne i role*, Pieniądz i Więż nr 2 (7), kwartalnik naukowy, 2000.
8. Nogalski B., *Corporate governance w grupie kapitałowej - propozycje rozwiązań praktycznych*, Pieniądz i Więż nr 3 (8), kwartalnik naukowy, 2000.
9. Nogalski B, Kreft Z, Gronczewska Z, Fedak A, Kubiczek R, Orłowski J., *Koncepcje zarządzania interesami właścicielskimi w strategicznym holdingu zarządzającym*, V Ogólnopolska Konferencja pt. Prawne i finansowe aspekty konsolidacji w polskiej gospodarce, Szczecin - EXPO Biuro Promocji, Szczecin 2000.
10. Nogalski B, Kreft Z, Gronczewska Z, Fedak A, Kubiczek R, Orłowski J., *Sposoby reprezentowania interesów spółki właścielskiej w ugrupowaniu kapitałowym*, w pracy zbiorowej pod redakcją Rudolfa R. *Efektywność nadzoru właścielskiego w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
11. Nogalski B, Ronkowski R., *Holding w gospodarce polskiej - praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk 2000.
12. Nogalski, B Walentynowicz P., *Kontrakty i opcje menedżerskie jako narzędzie motywacji w kierowaniu organizacją funkcjonująca w społeczeństwie informacyjnym*, /w:/ *Kształcenie menedżerów organizacji*

funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym - postindustrialnym,
EDUKACJA Wyższa Szkoła Zarządzania we Wrocławiu, Wrocław -
Boszkowo 2000.

13. Pochtowski A., *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, praca zbiorowa pod redakcją Sedlaka K., Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.



BOGDAN NOGALSKI, AGNIESZKA SZPITTER

VI. USŁUGI OUTSOURCINGOWE JAKO EFEKTYWNA STRATEGIA RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie i omówienie problematyki outsourcingu jako strategii restrukturyzacji i tym samym zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Outsourcing obejmuje zestaw długofalowych działań restrukturyzacyjnych, polegających na wydzieleniu z przedsiębiorstwa czynności bądź funkcji - nie stanowiących tzw. cor businessu - które mogą przejąć partnerzy zewnętrzni.

Summary

OUTSOURCING SERVICES AS AN EFFECTIVE COMPANY RESTRUCTURIZATION STRATEGY

The article aims to discuss the problems connected with outsourcing as a strategy for restructurizing a company and thus increasing its value. Outsourcing comprises a set of long-term restructuring measures consisting in separating actions or functions - which do not make so called core business - that can be taken over by external partners, from a company.

6.1. Wprowadzenie.

Bardzo efektywnym kierunkiem działań restrukturyzacyjnych, zmniejszającym w przedsiębiorstwie marnotrawstwo jest outsourcing.

Celem artykułu jest przybliżenie i omówienie tej - coraz bardziej w świecie oraz w Polsce - popularnej strategii restrukturyzacji i tym samym zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Obejmuje on zestaw długofalowych działań restrukturyzacyjnych, polegających na wydzieleniu z przedsiębiorstwa czynności bądź funkcji, które mogą przejąć partnerzy zewnętrzni.

6.2. Istota procesu outsourcingu.

Outsourcing jest strategią restrukturyzacji, polegającą na przekazaniu funkcji ubocznych i pomocniczych w ręce przedsiębiorstwa zewnętrznego i skoncentrowanie się na czynnościach związanych bezpośrednio z zasadniczą sferą działalności przedsiębiorstwa.¹ Wynika on z faktu - co podkreślają zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania - że w obecnych czasach, przedsiębiorstwa powinny przyjąć zasadę, iż należy zajmować się wyłącznie tym, na czym znają się najlepiej, co pozwoli im utrzymać rynkową pozycję i skutecznie walczyć z konkurencją. W tym celu muszą się odchudzić, czyli zrezygnować z całej sfery wspomagającej, ubocznej, nie związanej z głównym nurtem działalności.

Uogólniając tę myśl, należy stwierdzić, że poważne przedsiębiorstwo, specjalizujące się w swojej dziedzinie nie jest (i nie powinno być) ekspertem w innych dziedzinach. Oczywiście, bardzo dobrze prosperujące przedsiębiorstwo jest w stanie zatrudnić specjalistów z każdej dziedziny. Jednak najczęściej przedsiębiorstwa te prosperują dobrze dlatego, że umieją liczyć koszty. I odwrotnie obserwuje się, że przedsiębiorstwa słabsze ekonomicznie starają się wykonywać wszystko samodzielnie, własnymi siłami. Efektem takiej polityki jest zatrudnianie pracowników o niższych (słabszych) kwalifikacjach, tworzenie rozbudowanej służby obsługi w obszarach niezwiązanych w żaden sposób z misją przedsiębiorstwa.

Nasze doświadczenia związane z wprowadzaniem outsourcingu sugerują, że każde przedsiębiorstwo inne sfery swojej działalności uważa za uzupełniające. Dlatego, żeby podjąć właściwą decyzję, które z obszarów struktury organizacyjnej

¹ Różnica pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zleceniem polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, koncentrację sił i środków na zasadniczej działalności. Ponadto wymaga zbudowania trwałych relacji partnerskich z usługodawcą.

należy wydzielić, trzeba dokonać kilku działań przygotowawczych, polegających m.in. na:

- określeniu misji i wizji przedsiębiorstwa,
- utworzeniu mapy kompetencji i podstawowych dla przedsiębiorstwa zadań określających tzw. core businesses,
- określeniu na tym tle - z punktu widzenia przedsiębiorstwa - obszarów krytycznych i tych, które mogą być przedmiotem outsourcingu,
- dopracowaniu wydzielanych obszarów pod względem współpracy (w oparciu o właściwie skonstruowane umowy) z resztą przedsiębiorstw (tzw. SLA - Service Level Agreement).

W praktyce outsourcing przyjmować może dwojaką postać; albo przedsiębiorstwo usamodzielniając ekonomicznie i prawnie dane obszary działalności, wydzieli ze swojej struktury nowe (zależne) przedsiębiorstwa i do nich przeniesie działalność oboczną na zasadach komercyjnych; albo znajdzie przedsiębiorstwo zewnętrzne, specjalizujące się w danej działalności i nawiąże z nim długotrwałe stosunki współpracy.³ Każde z tych rozwiązań posiada określone zalety, a także wady organizacyjno-ekonomiczne.¹ Dlatego - w przypadku danego przedsiębiorstwa - każdorazowo należy zastanowić się, które z tych rozwiązań wybrać.

Reasumując każde przedsiębiorstwo może wykorzystać zasoby zewnętrzne (outsourcing) do realizacji wszystkiego:

- co nie jest jego istotą,
- co inni mogą zrobić lepiej od niego,
- czemu nie jest w stanie podołać samo.⁴

Celem zastosowania tej strategii (koncepcji) restrukturyzacji jest dodawanie wartości przedsiębiorstwu. Im więcej działania o charakterze outsourcingu dodają wartości przedsiębiorstwu, tym bardziej wzmacniają jego core businesses. Wpływają tym samym na jego wzrost efektywności, produktywności i konkurencyjności.

¹ Przy tym rozwiązaniu powinno się zlecać przedsiębiorstwom zewnętrznym wyłącznie czynności mało rentowne, specjalistyczne, które podwykonawcy zrobią lepiej.

³ Na temat przyczyn outsourcingu, zalet i jego wad, szerzej patrz: A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998, s. 96 - 98 oraz A. Kupczyk, H. Koralewska - Mróz, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie - od reengineeringu do organizacji uczącej się*. Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 140.

⁴ E. Banachowicz, *Papierowy outsourcing*, Neuman Management Review, styczeń 1999.

6.3. Charakterystyka obecnego i przewidywanego popytu na usługi outsourcingowe.

Outsourcing traktowany dotychczas jedynie jako narzędzie biznesu, zaczyna wykraczać daleko poza takie rozumienie. Dzisiejsi menedżerowie coraz lepiej rozumieją istotę i przydatność usług outsourcingowych dla ich własnych przedsiębiorstw.

6.3.1. Outsourcing na świecie.

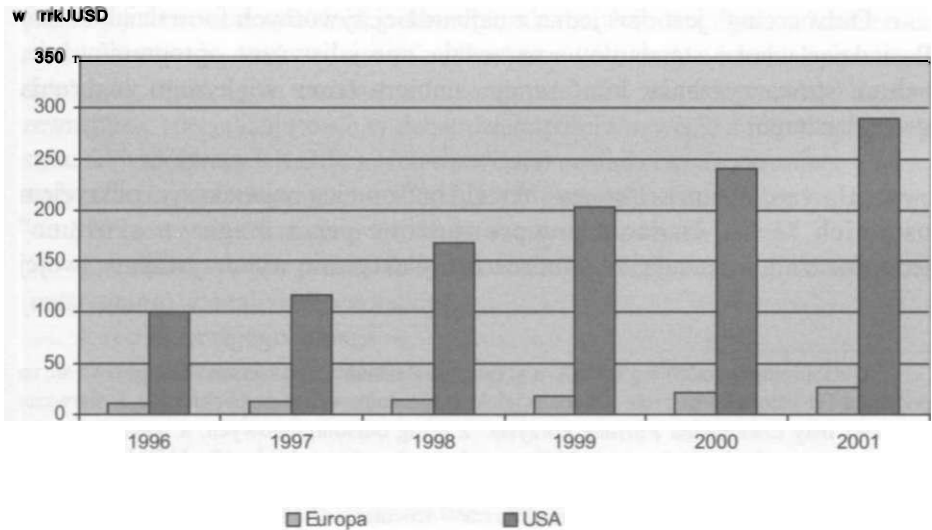
Outsourcing⁵ jest dziś jedną z najbardziej żywotnych form działalności. Posiadając własne standardowe narzędzia, specjalistyczne oprogramowanie, usługi, stowarzyszenia, konferencje, nabiera coraz większego znaczenia gospodarczego.

„Harvard Business Review” określił outsourcing największym odkryciem ostatnich 75 lat. Badania przeprowadzone przez magazyn „Fortune” jednoznacznie wskazują, że wiodące firmy aktywnie wykorzystują w swojej

⁵ Outsourcing narodził się w USA, a w Europie Zachodniej na szerszą skalę pojawił się na początku lat osiemdziesiątych. Obecnie większość czołowych przedsiębiorstw z pierwszej pięćsetki listy czasopisma *Fortune* korzysta z usług outsourcingowych, a potencjał rynku związanego z tymi usługami w samych Niemczech oceniany jest na blisko 17 mld DM. Stopniowo taki rodzaj organizacji biznesu rozpowszechnia się - w szczególności w ramach procesu restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw - również w Polsce. (Por. E. Banachowicz. *Papierowy...*). Jednym z pierwszych znanych powszechnie na świecie zastosowań outsourcingu na wielką skalę było postępowanie koncernu Eastman Kodak. Na początku lat osiemdziesiątych przedsiębiorstwo to przekazało partnerom zewnętrznym swoje sieci komunikacyjne, których roczny wolumen obrotu sięgał 500 mld USD. Dziedzinę tę od Eastmana przejęły IBM, DEC i Businessland. Kiedy pod koniec lat dziewięćdziesiątych Price Waterhouse Coopers zbadał ponad 300 przedsiębiorstw ze wszystkich kontynentów - i to przedsiębiorstw dużych, których obroty roczne sięgały przeciętnie 5 mld USD - okazało się, że ponad 60 proc. tych koncernów korzysta z outsourcingu. Z raportu „Wizja roku 2010; projektowanie firmy jutra”, opracowanego przez Economist Intelligence Unit oraz Anderson Consulting wynika, że outsourcing będzie miał coraz więcej zwolenników. Szczególnie podatne na usamodzielnienie się w ramach przedsiębiorstwa są takie dziedziny, jak telekomunikacja i informatyka. W tej pierwszej na outsourcing w 1997 r. zdecydowało się 47 proc. przedsiębiorstw na świecie, a w 2010 r. będzie ich prawdopodobnie 62 proc. W dziedzinie informatyki odpowiednie wskaźniki wynoszą 34 proc w 1997 r. i 58 proc. w 2010 r. (Por. G. Raszowska, *Zostawić tylko najważniejsze*, Rzeczpospolita z dnia 30 czerwca 1999 r.).

działalności outsourcing w celu osiągnięcia wyników gospodarczych. Zjawisko to najlepiej obrazują liczby (por. również dane rys. 6.1.):

- w 1996 firmy amerykańskie przeznaczyły na outsourcing więcej niż 100 miliardów USD,
- w 1997 wartość usług outsourcingowych na rynku europejskim zamknęła się liczbą ponad 15 miliardów USD. Oczekuje się, że na koniec roku 2001 osiągnie sumę 27 miliardów USD,
- ponad 90% organizacj i gospodarczych wykorzystuje w swojej działalności outsourcing w przynajmniej jednej dziedzinie,
- wg szacunków globalne wydatki na outsourcing osiągną w 2001 roku 318 miliardów USD.

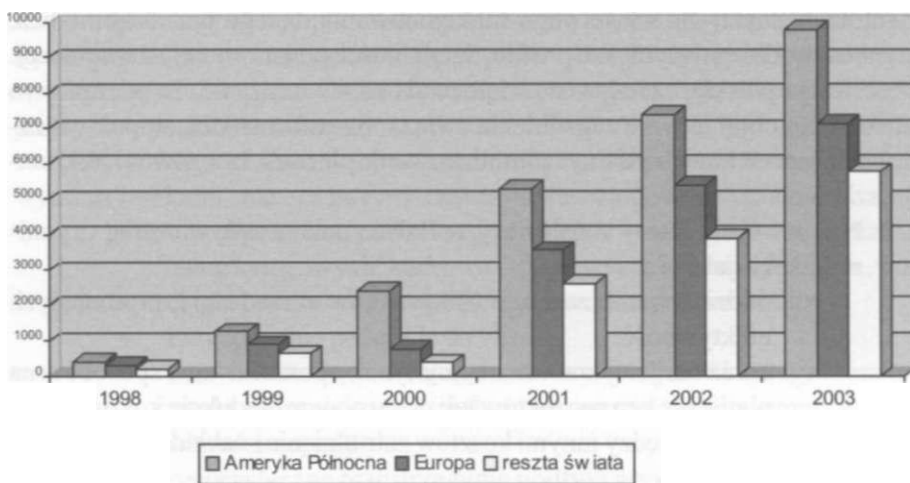


Rys. 6.1. Globalne wydatki na outsourcing na rynku europejskim i amerykańskim w latach 1996 - 2001. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Przedsiębiorstwo Państwowe OLIVA w Gdyni, *Analiza stanu i perspektyw rozwoju*, Nexus Consultants Sp. z o.o. w Gdyni, Gdynia 2000, materiał niepublikowany.

Dane przedstawione na rysunku 6.1. obrazują kształtowanie się poziomu zrealizowanych i przewidywanych wydatków na outsourcing na rynku europejskim i w USA. Wydatki na outsourcing zarówno na rynku amerykańskim, jak i europejskim są corocznie podwajane. Szacunki pokazują, że w przeciągu 5 lat wydatki te ulegną potrojeniu co jest przyrostem zawrotnym, nieosiągalnym dziś w żadnej innej dziedzinie działalności gospodarczej.

Prognozy (por. rys. 6.2.), ukazują wielkie perspektywy rozwoju rynku usług outsourcingowych. Rynek europejskim pomimo, że w wartościach bezwzględnych pozostaje w tyle za amerykańskim wykazuje równie wysoki wskaźnik wzrostu, kształtujący się na poziomie 100% w skali roku.

rrin USD



Rys. 6.2. Wielkość rynku outsourcingowego oraz przewidywany wzrost w latach 1998 - 2003.
Źródło: opracowanie własne na podstawie Przedsiębiorstwo Państwowe OLIVA w Gdyni, *Analiza*

Z raportu *Wizja roku 2010: projektowanie firmy jutra*, opracowanego przez Economist Intelligence Unit oraz Andersen Consulting wynika natomiast, że outsourcing będzie zyskiwał nadal coraz więcej zwolenników. Szczególnie podatne na usamodzielnienie się w ramach przedsiębiorstwa są takie dziedziny, jak telekomunikacja i informatyka. W tej pierwszej na outsourcing w 1997 roku zdecydowało się już 47% przedsiębiorstw na świecie, a w 2010 roku będzie ich prawdopodobnie około 62%. W dziedzinie informatyki odpowiednie wskaźniki wynoszą 34% w 1997 roku i około 58% w roku 2010.

Konkludując stwierdzić można, iż outsourcing zaczyna odgrywać bardzo duże znaczenie i coraz większy krąg przedsiębiorstw będzie wkrótce ogarnięty jego ideą. Stwarza ona bowiem duże możliwości rozwoju i pozwala na osiągnięcie wielu sukcesów zarówno przedsiębiorstwom, jak i kierujących nimi menedżerom.

6.3.2. Outsourcing w Polsce.

Zlecenie administracyjnych funkcji przedsiębiorstwom zewnętrznym jest zjawiskiem stosunkowo nowym na polskim rynku. Jednak coraz bardziej popularne również w Polsce, staje się przekazywanie przedsiębiorstwom zewnętrznym niezbędnych dla właściwego funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, czynności odbiegających od profilu działalności podstawowej -zasadniczej. Obserwacja polskiej rzeczywistości pozwala na stwierdzenie, że początkowo outsourcing objął jedynie zagadnienia związane z informatyką, stopniowo zaczął obejmował inne dziedziny: administrowanie płacami, księgowość, rekrutacja, szkolenia.

Na rozwój tej formy współpracy w Polsce, miało wpływ szereg czynników, m.in. takie jak:

- oddziaływanie zachodnich systemów zarządzania, promujących efektywność,
- coraz bardziej konkurencyjny rynek i poszukiwanie sposobów na obniżenie cen produktów lub usług poprzez redukcję kosztów własnych (między innymi kosztów zatrudnienia i nakładów na administrację),
- częste zmiany w prawie pracy, ubezpieczeniach społecznych i zdrowotnych oraz konieczność stałego śledzenia przepisów i dostosowywania się do nowych wymogów,
- konieczność zapewnienia poufności i utajnienie wysokości wynagrodzeń,
- brak odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów wewnątrz przedsiębiorstwa.

Outsourcing umożliwia przedsiębiorstwom koncentrowanie się na ich podstawowej działalności. Reszta może być zlecona innym. Dziś z outsourcingu korzysta bardzo wiele przedsiębiorstw. Niektóre są przekonane, że dzięki temu stają się bardziej konkurencyjne, inne chcą jedynie pozbyć się kłopotom.

6.4. Zakończenie.

Zlecenie wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom czynności i zadań związanych z bieżącym funkcjonowaniem, a nie stanowiących tzw. cor businessu, staje się coraz powszechniejsze nie tylko w sferze produkcji materialnej, ale

również w sferze szeroko rozumianych usług. Widzimy na przykład dobre skutki tego typu działań, odnoszone jako efektywne strategii realizacji procesu restrukturyzacji, również w służbie zdrowia, czy administracji państwowej.

Podstawowym warunkiem dobrej współpracy i współdziałania między przedsiębiorstwami w ramach outsourcingu, jest skonstruowanie właściwej umowy, która określa granice odpowiedzialności jednej i drugiej strony. Powinna ona także wyraźnie opisywać, co stanie się w razie wystąpienia szkody. Sytuacja idealna ma miejsce wtedy, gdy obie strony rozumieją i postrzegają współpracę jako wspólne dochodzenie do sukcesu i nie mają sobie za złe wzajemnych, wysokich oczekiwań.

Na tym tle oraz obserwacji uczestniczących można stwierdzić, że kluczowymi czynnikami sukcesu na rynku usług outsourcingowych są:

- oferowanie kompleksowego produktu - na przykład świadczenie usług księgowych, kadrowo - płacowych, informatycznych,
- ciągłe podnoszenie kwalifikacji zawodowych personelu,
- indywidualne podejście do klienta,
- doświadczenie, profesjonalizm i wysoka jakość usług, która pozwala potencjalnym klientom ograniczyć do minimum personel administracyjny,
- rygorystyczne przestrzeganie polityki prywatności, dającej klientom pełne poczucie bezpieczeństwa, gwarancję poufności przekazywanych informacji,
- zapewnienie klientom szybkiego dostępu do informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania własnym przedsiębiorstwem,
- działanie w dużej skali - czyli obsługa większej liczby klientów w danej dziedzinie,
- długoterminowe zlecenia na obsługę.

Bibliografia:

1. Banachowicz E., *Papierowy outsourcing*, Neuman Management Review, styczeń 1999.
2. Kupczyk A., Koralewska - Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie - od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
3. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998.

4. *Przedsiębiorstwo Państwowe OLIVA w Gdyni, Analiza stanu i perspektyw rozwoju*, Nexus Consultants Sp. z o.o. w Gdyni, Gdynia 2000, materiał niepublikowany.
5. Raszowska G., *Zostawić tylko najważniejsze*, Rzeczpospolita z dnia 30 czerwca 1999 r.
6. *Wizja roku 2010; projektowanie firmy jutra*, raport Economist Intelligence Unit oraz Anderson Consulting.

RENATA GABRYSZAK

VII. ZNACZENIE ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

Niniejsze opracowanie przedstawia znaczenie analizy wskaźnikowej jako jednej z wersji analizy finansowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zwraca się tu uwagę na następujące zespoły wskaźników: płynności finansowej, wspomaganie finansowego, obrotowości oraz rentowności. Te ostatnie - jak wynika z badań - są najbardziej syntetycznymi miernikami oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Wszystkie natomiast podlegają zasadzie wzajemnego logicznego wynikania i oddziaływania dając w efekcie czytelny obraz sytuacji finansowej badanego podmiotu.

Dane o kształtowaniu się ww. wskaźników, na przestrzeni kilku lat, mogą być pomocne przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych, a także w usprawnieniu procesu zarządzania firmą.

Summary

THE IMPORTANCE OF A TRACER ANALYSIS IN THE MANAGEMENT OF A COMPANY

This elaboration describes the meaning of indicatory analysis as one of financial analysis version in ruling with corporation.

The attention is drawn here to the following index groups: financial skill, financial support end profitable. These last as a result of investigations are most synthetic measures of economic activity of firms.

Al i this indexes nile to mutual logical resulting and influencing in effect giving very clear, readable image of financial situation examined subject.

Markings about formation above-mentioned coefficients, during several years compartment, can be helpful at understanding economical decisions and in improving process ordering with firm.

We współczesnej gospodarce rynkowej wykorzystuje się różne instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem. Coraz większe znaczenie zyskuje sobie ocena finansowa oparta na różnych technikach analizy i oceny efektywności finansowej przedsiębiorstwa. W poniższych uwagach przedstawiona zostanie analiza wskaźnikowa i jej znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Należy zaznaczyć, że wielu autorów przyjmuje czasami w sposób dowolny (w zależności od określonego kryterium) różne wskaźniki określające efektywność działalności danego przedsiębiorstwa. W większości przypadków autorzy Ci kierują się jednak doborem podstawowych wskaźników wchodzących w zakres typowej analizy ekonomicznej, która obejmuje dwa działy: analizę finansową i analizę techniczno-ekonomiczną.¹ W ostatnich latach zwiększyła się rola analizy finansowej, która w praktyce oznacza opracowanie diagnostyczne (dokument) lub czynności zmierzające do postawienia diagnozy gospodarczej. Właśnie w gospodarce rynkowej wiele przedsiębiorstw przeprowadza głównie analizę i ocenę wyniku finansowego i czynników go kształtujących, pomijając lub pomniejszając rolę analizy techniczno-ekonomicznej na rzecz analizy finansowej.

Należy zaznaczyć, że analiza wskaźnikowa jest jedną z możliwych wersji analizy finansowej. Analizę tę przeprowadza się na podstawie uprzednio przyjętych różnego rodzaju wskaźników finansowych, które rzecz jasna można wyprowadzić z danych zaczerpniętych ze sprawozdań finansowych poszczególnych przedsiębiorstw. Istnieje tu możliwość wykorzystywania różnych wskaźników oraz przydzielania im przez prowadzącego daną analizę wskaźnikową „różnych wag” lub różnie wycenionego „znaczenia”. Taka wycena rzadko jednak kiedy bywa subiektywna, bowiem najczęściej wyróżnia się następujące zespoły wskaźników:

- wskaźniki płynności finansowej,
- wskaźniki wspomagania finansowego,

¹ Por. pod redakcją R. Kurtyna, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1998, s. 9. Por. także J. Więckowski, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1988, s. 32 oraz L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997.

- wskaźniki obrotowości,
- wskaźniki rentowności.²

Wskaźniki płynności finansowej określają zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. Jednocześnie umożliwiają sformułowanie opinii o stopniu wypłacalności przedsiębiorstwa. W ramach tej grupy wskaźników wyróżnia się wskaźnik bieżącej płynności wyrażający relację między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi, wskaźnik podwyższonej płynności wyrażający relację (stosunek) między aktywami obrotowymi pomniejszonymi o wartość zapasów oraz zobowiązaniami krótkoterminowymi oraz wskaźnik wypłacalności środkami pieniężnymi, który określa relację najbardziej płynnych środków obrotowych tj. środków pieniężnych do zobowiązań bieżących (krótkoterminowych). Ten ostatni wskaźnik wyjaśnia także, jaką kwotę wymagalnych zobowiązań może pokryć przedsiębiorstwo z bezpośrednio dostępnych środków płatniczych. Nie wykazuje jednak stopnia wypłacalności, a jedynie ukazuje sprawność płatniczą.

Z kolei wskaźniki wspomagania finansowego polegają na określeniu udziału długu w finansowaniu aktywów firmy z tytułu oprocentowania długu. Natomiast wskaźniki obrotowości, zwane także wskaźnikami sprawności działania umożliwiają ocenę efektywności wykorzystania zasobów majątkowych przedsiębiorstwa.³

Jednak najbardziej syntetycznymi miernikami oceny działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa są wskaźniki rentowności. Na ich poziom wpływa całościowość zjawisk i procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie, w tym szczególnie wskaźniki rentowności kapitału własnego oraz wskaźniki rentowności zasobów osobowych⁴. Nie wdając się w szczegółowy opis wymienionych wyżej wskaźników, który można znaleźć w większości cytowanych tu publikacji fachowych, warto - jak sądzę - zilustrować powyższe teoretyczne ustalenia konkretnym przykładem z praktyki gospodarczej. Analiza płynności finansowej Spółdzielni „X” (por. z tabelą 7.1.) umożliwia ocenę stopnia wypłacalności tej spółdzielni (jej nazwa i miejsce nie ma tu większego znaczenia, chodzi tu bowiem tylko o konkretny przykład z praktyki gospodarczej, a nie o wskazanie na wybrane przedsiębiorstwo, które w tym przypadku zastrzegło

² Zob. J. Czekaj, Z. Dresler, *Podstawy zarządzania finansami firm*, Warszawa 1997, s.210.

³ Sprawy te szczegółowo omawia m.in. L. Bednarski, *Analiza finansowa*, op.cit. s.75-85. Por. także J. Ostaszewski, *Analiza finansowa firmy według standardów EWG*, Warszawa 1992, s.52 i następane.

⁴ Por. M. Sierpińska, J. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 1995, s. 106.

sobie anonimowość i nie zezwoliło na ujawnienie swojej nazwy i miejsca prowadzenia działalności gospodarczej).

W literaturze fachowej przyjmuje się, że o dobrej płynności finansowej świadczy wskaźnik płynności szybkiej bieżącej oscylujący w granicach 1,5 - 2,0, natomiast wskaźnik płynności szybkiej w granicach 1,0. W badanym okresie lat 1997-1999 wyraźnie widać, że płynność bieżąca spółdzielni spadła w 1998 r., a także w 1999 r. w porównaniu do roku 1997.

Tabela 7.1.

**Kształtowanie się wskaźników płynności Spółdzielni „X”
w latach 1997- 1999.**

	1997 r.	1998 r.	1999 r.
Wskaźnik bieżącej płynności	1,43	1,03	1,14
Wskaźnik szybkiej płynności	0,51	0,36	0,72

Źródło: Opracowanie własne.

Wprawdzie w 1999 roku doszło do pewnej poprawy omawianego wskaźnika, jednak w tym roku spółdzielnia utraciła zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. Główną przyczyną były tzw. zatory płatnicze. Zjawisko to odbiło się także na wstrzymaniu kredytowania spółdzielni przez dotychczasowych kredytodawców i większość koniecznych zakupów trzeba było od tego roku dokonywać za gotówkę.

Należy dodać, że ze wskaźnikiem bieżącej płynności wiąże się wielkość majątku obrotowego (**kapitału obrotowego**), która może być zaangażowana w bieżącej działalności gospodarczej w formie tzw. kapitału pracującego.

Ten ostatni wskaźnik oznacza różnicę między majątkiem obrotowym a zobowiązaniami bieżącymi.

W latach 1997-1999 wielkości te kształtowały się w badanej Spółdzielni następująco: (zob. tabelę 7.2.).

Tabela 7.2.

Udział kapitału pracującego w aktywach ogółem (w złotych).

	1997		1998		1999	
Majątek obrotowy	1.835.538,12		2.186.763,37		3.081.783,78	
Zobow. bieżące	1.283.840,30		2.123.091,33		2.714.227,44	
Kapitał pracujący	551.697,82		63.672,04		367.556,34	
Udział w aktywach	551.697,82		63.672,04		367.556,34	
Ogółem	5.755.231,64	=0,10	6.298.399,31	=0,01	6.989.997,77	=0,05

Źródło: Opracowanie własne.

W/w obliczenia wskazują, że w 1998 r. kapitał pracujący obniżył się o 488.025,78 zł, obniżył się także jego stosunek do aktywów o 0,09%. Jest to zjawisko negatywne. Następnie w 1999 r. nastąpił wzrost o 303.884,30, czyli o 0,04%.

W celu uzyskania kredytu bądź pożyczki długoterminowej przedsiębiorstwo musi w pierwszej kolejności wykazać się zdolnością do zaciągania kredytu krótkoterminowego, czyli mieć płynność finansową.⁵ Jednakże wiąże się ona z krótkim horyzontem czasowym. Natomiast wypłacalność wiąże się z możliwością spłaty zobowiązań długoterminowych.

Jeżeli chodzi o kształtowanie się wskaźnika ogólnego zadłużenia, to wskaźnik ten rośnie najczęściej w sytuacji, kiedy zwiększa się udział kapitału obcego w finansowaniu aktywów firmy (czyli rośnie dług danej firmy wobec wierzycieli zewnętrznych). W przypadku badanej Spółdzielni „X” w 1997 roku około 78 proc. jej aktywów była finansowana kapitałem własnym, a tylko 22 proc. kapitałem obcym. W 1999 roku nastąpiło pogorszenie tych relacji i zwiększył się udział kapitału obcego w finansowaniu omawianej spółdzielni o 17 procent.⁶

Interesująco przedstawiały się w omawianym okresie także wskaźniki obrotowości omawianej spółdzielni (por. z tabelą 7.3.).

Tabela 7.3.

Kształtowanie się wskaźników obrotowości spółdzielni „X” w latach 1997-1999.

	1997 r.	1998 r.	1999 r.
Wskaźnik obrotowości	1,63	1,56	1,81
Wskaźnik zaangażowania majątku	0,61	0,64	0,55
Wskaźnik obrotowości majątku trwałego	2,40	2,46	3,33
Wskaźnik zaangażowania majątku trwałego	0,42	0,41	0,30
Wskaźnik obrotowości zapasów	7,83	6,97	10,65
Wskaźnik zaangażowania zapasów	0,13	0,14	0,09
Wskaźnik obrotowości majątku obrotowego	5,11	4,49	4,10
Wskaźnik zaangażowania majątku obrotowego	0,22	0,22	0,24
Wskaźnik obrotowości należności	14,53	15,96	6,51

Źródło: Opracowanie własne.

Wzrost wskaźnika obrotowości majątku w 1999 r. oraz spadek wskaźnika zaangażowania majątku świadczą o wyższej efektywności wykorzystania całości majątku. Pierwszy z nich najniższą wartość osiągnął w 1998 r., a najwyższą

⁵ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1993, s. 89.

⁶ Materiały wewnętrzne Spółdzielni „X” (do użytku służbowego).

w 1999 r. Drugi w 1998 r. wzrósł do poziomu 1,64, a w 1999r. zmalał do poziomu 0,55. Z powyższych danych widać, że wskaźnik obrotowości majątku trwałego wzrastał w całym omawianym okresie i w 1999 r. osiągnął poziom 3,33, natomiast wskaźnik zaangażowania majątku trwałego spadał (najlepszą wartość osiągnął w 1999 r. - 0,30). Powyższe dane mogą pomóc w podejmowaniu decyzji i tym samym usprawnić proces zarządzania spółdzielnią.

Należy jednak zaznaczyć, że ostatecznym celem działalności gospodarczej każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku.

Jego pomiar zarówno przez analityków zewnątrz firmy (wynajętych konsultantów), jak również i przez zarządzających daną firmą ma bardzo istotne znaczenie.

Tendencje w kształtowaniu się rentowności omawianej spółdzielni przedstawione zostały w tabeli 7.4.

Tabela 7.4.

Kształtowanie się wskaźników rentowności spółdzielni Spomel w latach 1997-1999.

	1997 r.	1998 r.	1999 r.
Zyskowność sprzedaży	0,2%	- 3,2%	0,5%
Wskaźnik rentowności sprzedaży uwzględniający zysk netto	0,2%	3,10%	0,5%
Zyskowność majątku	0,3%	-5%	0,9%
Wskaźnik rentowności majątku trwałego	0,36%	- 7,79%	1,61%
Wskaźnik rentowności majątku obrotowego	0,77%	-14,9%	1,98%

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, iż wzrósł udział zysku netto w wartości sprzedaży, w 1999 r. wyniósł 0,5 gr na 1 zł przychodu ze sprzedaży. W 1997 r. na 1 zł przypadało 0,2 gr zysku, zaś w 1998 r. rentowność spadła do -3,2%.

Należy dodać, że na wzrost wskaźnika rentowności majątku w 1999 r. o 0,9 proc. miał w omawianej spółdzielni wpływ głównie wzrost rentowności majątku obrotowego, który wyniósł 1,98%. Ogólnie rzecz biorąc w omawianym okresie, a szczególnie w 1999 roku nastąpiła znaczna poprawa wykorzystania posiadanego przez Spółdzielnię majątku. Potwierdza to wzrost zysku przypadający na jednostkę wartości tego majątku.

Reasumując powyższe siłą rzeczy zwięzłe uwagi, ze względu na limit stron, należy stwierdzić, że we współczesnej praktyce gospodarczej wszystkich

przedsiębiorstw coraz większe znaczenie zyskuje sobie analiza i ocena finansowa oparta na wzorcach sprawdzonych w gospodarce rynkowej. Traktowana jest ona jako użyteczne narzędzie pomagające usprawnić zarządzanie przedsiębiorstwem, a także umożliwiające możliwie wczesne odkrycie negatywnych tendencji w kształtowaniu się podstawowych wskaźników finansowych firmy i tym samym postawienie prawidłowej diagnozy odnośnie przyszłych kierunków rozwoju i konieczności podjęcia różnego rodzaju działań naprawczych.

Bibliografia:

7. *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych*, pod redakcją Kurtyna R., Warszawa 1998.
2. Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997.
3. Czekaj J., Dresler Z., *Podstawy zarządzania finansami firm*, Warszawa 1997.
4. Ostaszewski J., *Analiza finansowa firmy według standardów EWG*, Warszawa 1992.
5. Sierpińska M., Jachna J., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 1995.
6. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1993.
7. Więckowski J., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1988.

KAZIMIERZ GORCZYŃSKI

VIII. FINANSE PRZEDSIĘBIORSTW WOBEC WYZWAŃ XXI WIEKU

Streszczenie

W opracowaniu zasygnalizowano aktualne problemy funkcjonowania finansów przedsiębiorstw. Problemy te stanowią jednocześnie wyzwania wobec nauki finansów przedsiębiorstw w wymiarze krajowym i globalnym w nadchodzącym czasie.

Summary

CORPORATE FINANCE AND 21 CENTURY CHALLENGES

The article touches on current problems connected with the functioning of corporate finance. These problems are at the same time challenges facing the science of corporate finance on a domestic and global scale in the nearest future.

Finanse przedsiębiorstw stanowią część wiedzy składającą się na dziedzinę nauki nazywanej finansami. Finanse przedsiębiorstw traktuje się jako element ogółu zjawisk ekonomicznych związanych z gromadzeniem i podziałem zasobów pieniężnych lub jako element pieniężnego mechanizmu wymiany i podziału wartości rzeczowych i usług. Mają one charakter pieniężny. Finanse przedsiębiorstw są także częścią procesów finansowych wchodzących w skład finansów społeczeństwa (państwa), realizowanych przez sektor przedsiębiorstw.

Prezentowane w opracowaniu treści odnoszą się do bezpośrednich, konkretnych zagadnień finansowych występujących w przedsiębiorstwie, opisują i przybliżają teorie związane z określonymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie oraz prezentują wyniki badań i symulacji procesów finansowych.

Poruszane problemy stanowią same w sobie pewną odrębną całość, ale łączy je cel działalności przedsiębiorstwa, przyjmowany jako uzyskiwanie efektywności sprzyjającej interesowi zarobkowemu właścicieli - wzrostowi wartości przedsiębiorstwa.

W ramach aktualnej problematyki z zakresu finansów przedsiębiorstw, można wydzielić następujące grupy tematyczne:

1. wartość przedsiębiorstwa jako główny cel i rezultat jego działalności przedsiębiorstwa,
2. polityka finansowa oraz planowanie i zarządzanie finansami,
3. źródła i metody finansowania przedsiębiorstw,
4. finansowe aspekty procesów fuzji i przejęć przedsiębiorstw,
5. efektywność inwestycji, innowacje i ekorozwój,
6. problemy upadłości przedsiębiorstw.

1. Określenie wartości przedsiębiorstwa jako głównego celu i rezultatu finansowego działalności przedsiębiorstwa wynika z następujących przesłanek:

- pojawienia się rynku kapitałowego,
- odejścia od ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa na najbliższą przyszłość oraz
- uwzględniania w działalności przedsiębiorstwa ryzyka.

Dla realizacji tak nakreślonego celu istnieje potrzeba rozwijania modelu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa oraz identyfikowanie sytuacji sprzyjających wzrostowi wartości. Konieczne jest także badanie siły i kierunków wpływu poszczególnych czynników na proces tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa oraz wszystkich okoliczności sprzyjających tworzeniu bogactwa właścicieli. Możliwe są do rozpatrywania różne scenariusze rozwoju firmy uwzględniające ich wpływ na wzrost wartości. Wartość dla właściciela (akcjonariusza) przybiera postać zwrotu z kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwo, na którą składa się dywidenda oraz zyski kapitałowe.

Istotną rolę w kontekście maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, odgrywają metody wyceny wartości przedsiębiorstwa, gdyż wycena decyduje o wartości firmy i jej prestiżu. Znane metody wyceny - majątkowa, dochodowa oraz mieszana w różny sposób spełniają swoje zadanie. Metoda majątkowa wyceny oparta na wartości księgowej, odtworzeniowej lub upłynnienia wydaje

się być mało przydatna dla określenia rzeczywistej, realnej wartości przedsiębiorstwa. Metoda dochodowa sprowadza się do wyceny wielokrotnej opartej na relacjach cen i zysków lub na zdyskontowanych strumieniach zysków (dyskontowanie nadwyżek pieniężnych, dyskontowanie nakładów i przychodów). Natomiast metoda mieszana opiera się na wartości netto lub może być oparta na aktywach oraz stopie pomnażania wartości. Jednakże dla dokonania wyceny poprzez zdyskontowane strumienie zysków oraz oparcie wyceny na wartości netto konieczne jest przyjęcie w algorytmach stopy procentowej lub dyskontowej przedsiębiorstw. Warunkiem do praktycznego wykorzystania tych metod wyceny jest stałość stóp. W warunkach niestabilizowanej gospodarki rynkowej nie jest możliwe przyjęcie określonego czasu obowiązywania stóp (dyskontowych, procentowych lub podobnych parametrów) *ex ante* oraz przyjęcie wartości przepływów w okresie obowiązywania tych stóp. Rzetelna wycena wg tych parametrów wymaga systemowego rozwiązania określającego okres obowiązywania stóp przez instytucje stymulujące gospodarką w ujęciu makroekonomicznym, co umożliwi stosowanie określonych metod wyceny przedsiębiorstwa. Możliwa jest także wycena wartości przedsiębiorstwa poprzez określenie potencjału dochodowego przedsiębiorstwa na bazie wskaźników krotności kapitałowej. Pod określeniem potencjał dochodowy rozumie się możliwe przepływy, na bazie aktywów i przy efektywnym zarządzaniu. Ustala się wartość dochodową określonej grupy współdziałających w ramach funkcjonującego przedsiębiorstwa aktywów i szacuje się ją do podobnie funkcjonujących przedsiębiorstw. Badania dowodzą, że metoda ta może być pomocna w wycenie, gdyż zwrot z aktywów jest do jakiegoś stopnia przewidywalny.

Jak wynika z powyższych stwierdzeń najbardziej przydatna dla określenia wartości jest metoda dochodowa oparta na zdyskontowanych przepływach pieniężnych. Problemem otwartym pozostaje jednak ustalenie, które przepływy powinny być brane pod uwagę dla obiektywnej wyceny wartości przedsiębiorstwa.

Innym problemem związanym z maksymalizacją wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest optymalna struktura własnościowa. Twierdzi się, że optymalna struktura własnościowa to taka, w której dominującym jest jeden duży właściciel (kontrolny) i wielu drobnych, rozproszonych właścicieli. Struktura ta zakłada udział własnościowy w firmie kadry menedżerskiej. Tak określona optymalna struktura własnościowa łączy korzyści wynikające z posiadania kontroli nad przedsiębiorstwem z korzyściami, które niesie za sobą rynek kapitałowy. Przedstawiona powyżej struktura własnościowa wymaga tolerancji przez drobnych akcjonariuszy faktu, że właściciel dominujący realizuje swoje cele poprzez dywidendę, a drobny poprzez wartość rynkową firmy - cenę akcji.

Taka struktura własnościowa powinna sprzyjać skuteczności zarządzania i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa przejawiającego się w podnoszeniu wartości firmy, prowadzącej do bogacenia się właścicieli.

Problem określania celu głównego przedsiębiorstwa jako maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa oraz takiego zarządzania strategicznego oraz operacyjnego przedsiębiorstwem, aby doprowadzić do maksymalizacji wartości dochodowej spółki budzi kontrowersje. Zarzuca się tej koncepcji, że następujące podnoszenie wartości przedsiębiorstwa kosztem zobowiązań wobec innych grup interesów - pracowników, partnerów handlowych, społeczności lokalnych, budżetu, a nawet menedżerów. Bezskrytyczne koncentrowanie się na zyskach ma być, zdaniem krytyków tej koncepcji, szkodliwe dla przedsiębiorstw, niszczy ich kulturę i zagraża długoterminowo ich egzystencji. Stwierdza się, że orientacja tylko na zyski grozi bankructwem. Poglądy takie należą jednak do odosobnionych.

Polski rynek nie jest odizolowany od tendencji światowych. Na rosnące zainteresowanie aktywnym zarządzaniem wartością z właścicielskiego punktu widzenia wpływa głównie:

- postępująca prywatyzacja,
- inwestycje zagraniczne,
- wzrastająca ilość spółek publicznych,
- rosnące znaczenie globalnego rynku finansowego,
- zmiana pokoleniowa w kadrze kierowniczej,
- rozwój edukacji ekonomicznej,
- rozwój instytucjonalny rynku finansowego,
- pojawienie się inwestorów aktywnych na giełdzie (założyciele przedsiębiorstw, branżowi inwestorzy strategiczni, inwestorzy finansowi).

Wartość przedsiębiorstwa traktowana jako główny cel uważać można i należy również jako cel, którego realizacja pozwala także zmaksymalizować korzyści innych grup interesu. Ponadto zarządzanie oparte na wartości i tworzeniu mechanizmu efektywnego nadzoru właścicielskiego jest w naszych warunkach konieczne dlatego, że takie sposoby zarządzania są już stosowane i jeśli firmy w Polsce chcą zachować swoją konkurencyjność muszą robić to samo.

2. Sprawne zarządzanie firmą wymaga, aby różne procesy kształtować świadomie. Przeciwdziałać to powinno procesom i zjawiskom niekorzystnym a sprzyjać korzystnym. Uprawianie polityki finansowej sprzyja realizacji celów przedsiębiorstwa za pomocą właściwie dobranej strategii postępowania. Efektywność działania wymaga: sprawnego zarządzania, umiejętnego posługiwania się własnymi i obcymi źródłami finansowania, gromadzenia

funduszy pieniężnych. Sztukę sprawnego zarządzania można określić polityką. Politykę finansową przedsiębiorstwa określa się jako umiejętność posługiwania się finansami dla osiągnięcia przyjętych celów. W polityce finansowej w podmiotach gospodarczych ważną rolę pełnią ich własne decyzje. Muszą one uwzględniać - ustalenie celów, badanie aktualnej sytuacji (własnej i otoczenia), przedsięwzięcie odpowiednich dla danych warunków środków. W swojej polityce przedsiębiorstwa muszą uwzględniać politykę finansową państwa kreowaną przez budżet i system pieniężno-kredytowy. Własna polityka finansowa przedsiębiorstw to aktywne działanie dla minimalizacji ujemnych i maksymalizacji korzystnych dla siebie skutków. Politykę finansową i sposoby realizacji celów wyrażone w strategii postępowania kształtować powinien podmiot oraz osoby odpowiedzialne za skuteczne działanie firmy. Kryterium oceny w każdej polityce, w tym finansowej firmy, jest sukces lub niepowodzenie.

Kolejnym problemem jest planowanie i zarządzania finansami w przedsiębiorstwie. W obecnej rzeczywistości coraz większego znaczenia nabiera posiadanie umiejętności w zakresie prognozowania przyszłego stanu finansów przedsiębiorstwa. Przewidywanie sytuacji i stanów, które negatywnie wpływają na przedsiębiorstwo wymaga planowania, które umożliwia identyfikację możliwych, potencjalnych szans na rynku oraz umiejętności ich finansowych korzyści w przyszłości. Wpływa to na rozwój przedsiębiorstwa oraz stabilizację w funkcjonowaniu w coraz bardziej zmiennym otoczeniu firmy. Planowanie w przedsiębiorstwie jest elementem procesu zarządzania i tym samym realizacji celów przedsiębiorstwa. Polega na organizowaniu działań w przyszłości o dalszym lub bliższym horyzoncie czasowym. Planowanie jest także narzędziem realizacji głównych i częściowych celów przedsiębiorstwa, częścią i wypadkową planu strategicznego oraz planów operacyjnych. Plan działania przedsiębiorstwa, w tym finansowy, są elementem strategii, rozumianej jako zachowanie organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Jest to koncepcyjny wzorzec funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, a także kryteria i reguły decyzyjne kształtujące funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa i specyficzne działanie kierownictwa dla realizacji celu, czyli rodzaj polityki działalności całego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie polega na procesie decyzyjnym podporządkowanym realizacji głównego celu opierając się na wykorzystaniu różnego rodzaju instrumentów, technik, kryteriów i reguł do sterowania przebiegiem procesów i zjawisk związanych z pozyskiwaniem funduszy pieniężnych oraz racjonalne ich uruchamianie. Jest to ogół czynności związanych z racjonalnym uruchamianiem strumieni pieniężnych oraz ich osiadaniem czyli tworzeniem oszczędności. Jest to układ dynamiczny, pozostający w ciągłym ruchu, na który składają się trzy fazy:

- pozyskiwanie zasobów pieniężnych,
- zarządzanie zasobami finansowymi,
- identyfikacja zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy otoczeniem a zarządzaniem zasobami pieniężnymi.

3. Źródłem finansowania działalności przedsiębiorstw są strumienie pieniężne własne i obce. Dobór źródeł finansowania, oprócz umożliwiania sprawnego funkcjonowania i rozwoju firmy wpływa na rentowność przedsiębiorstwa jako całości i konkretnych przedsięwzięć przez niego realizowanych. Umożliwiać powinien także dywersyfikację działalności przedsiębiorstw. Przemysłana i zrealizowana strategia dywersyfikacji może być traktowana jako jeden z głównych stymulatorów rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Można ją traktować jako dostosowanie się firm do złożonego i zmiennego otoczenia. Polega na:

- rozszerzeniu i zróżnicowaniu sfer działalności,
- strategii długookresowej adaptacji działalności przedsiębiorstwa do wymogów rynku (głównie cyklicznych zmian popytu i rozwoju postępu technicznego).

Stosując wszystkie możliwe i odpowiednio dobrane źródła finansowania, dywersyfikacja działalności przeciwdziała turbulencji otoczenia i sprzyja wzrostowi stopnia konkurencji przedsiębiorstwa na rynku. Stwarza dzięki temu perspektywę stałego i zrównoważonego rozwoju.

Jednym ze źródeł finansowania spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, była emisja obligacji. Motywem emisji obligacji spółek giełdowych w latach 1994-97, było pozyskanie środków finansowych na: inwestycje rzeczowe (odtworzenie majątku lub poprawa jakości produkcji oraz powiększenie zakresu działalności), inwestycje finansowe (udział w nowych spółkach branży lub powiększenie udziału w zależnych i stowarzyszonych) oraz poprawa struktury źródeł finansowania (uzupełnienie środków własnych, poprawa płynności). Wszystkie emisje miały charakter niepubliczny i były obligacjami zamiennymi na akcje. Charakteryzowały się relatywnie niskim nominalnym oprocentowaniem (2-11,5% rocznie). Tryb postępowania emitentów był najczęściej następujący:

decyzja o inwestycji > wstępne sfinansowanie przedsięwzięcia zobowiązaniami krótkoterminowymi > poszukiwanie funduszy o długoterminowym charakterze > emisja obligacji > uwolnienie się od zobowiązań długoterminowych > zamiana obligacji na akcje.

Należy więc stwierdzić, że celem emisji obligacji było w tym przypadku powiększenie kapitałów własnych przy jednoczesnej identyfikacji przyszłego akcjonariusza.

Innymi problemami były: źródła krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstw handlowych, kredyt kupiecki, leasing operacyjny oraz krótkoterminowe papiery dłużne.

Stwierdza się, że udział zobowiązań krótkoterminowych w finansowaniu majątku obrotowego zwiększał się na przestrzeni lat 1995-99 i osiągnął w 1999 roku poziom 82% zarówno dla przedsiębiorstw handlowych jak i pozostałych przedsiębiorstw. Natomiast udział zobowiązań krótkoterminowych w zobowiązaniach ogółem osiągnął w 1998 roku poziom 85% w przedsiębiorstwach handlowych i 64% w pozostałych. Wysoki udział zobowiązań w finansowaniu majątku obrotowego powoduje ryzyko utraty płynności przez przedsiębiorstwo i wymaga umiejętności zarządzania zobowiązaniami. Rodzi także problem odpowiedzialności i sposobów zabezpieczania kredytu kupieckiego dla stron transakcji.

Rozpatrując natomiast wpływ transakcji leasingu operacyjnego na koszt kapitału przedsiębiorstwa można przeanalizować korzyści (lub ich brak) netto leasingu poprzez porównanie wartości zdyskontowanych kosztów posiadania określonego środka na własność z wartością zdyskontowaną kosztów leasingu. Wydaje się że, metodę analizy korzyści netto z leasingu można włączyć w kompleksową ocenę projektu inwestycyjnego, który może być realizowany z wykorzystaniem leasingu.

Należy podnieść także problem atrakcyjności emisji krótkoterminowych papierów dłużnych dla przedsiębiorstw. Są tańszym i dogodniejszym od kredytu obrotowego źródłem finansowania działalności. Dostępne są jednak dla dobrych i dużych przedsiębiorstw. Niosą za sobą duże ryzyko dla inwestorów z uwagi na brak zabezpieczeń. Regulacje systemowe powinny sprzyjać możliwości rozszerzenia w praktyce tego źródła zasilania finansowego przedsiębiorstw.

4. Głównym motywem fuzji i przejęć jest utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku, w tym globalnym. Etapami działań konsolidujących są:

- wybór przedsiębiorstwa - kandydata,
- wycena przedsiębiorstwa,
- ustalenie ewentualnej premii,
- dobór form płatności.

Najczęściej spotykanymi formami zapłaty są - gotówka, zamiana akcji, zapłata obligacjami oraz rozwiązania mieszane. Dobór form płatności uzależniony jest od następujących czynników:

- struktury kapitału w przedsiębiorstwie,
- możliwości finansowania zewnętrznego własnego i obcego,
- aspektów podatkowych,
- pozycja negocjacyjna stron - uczestników transakcji.

Ostateczna forma zapłaty uzależniona jest w pełni od inwencji stron oraz czynników obiektywnych rozumianych jako oszczędności podatkowe i ograniczenie ryzyka kupującego i sprzedającego.

Jeżeli transakcja jest opłacana poprzez wymianę akcji podstawą sukcesu jest właściwa wycena firmy. Stopa wymiany akcji w procesach fuzji i przejęć zależy od spodziewanych korzyści wynikających z połączenia. Wyznaczenie stopy wymaga oszacowania przyszłych korzyści na podstawie projekcji przyszłych zysków.

Fuzje i przejęcia są alternatywną i krótszą drogą rozwoju w stosunku do inwestycji wewnętrznych lub tradycyjnych inwestycji kapitałowych. Przedsiębiorstwo aby przetrwać i utrzymać obecną pozycję rynkową musi się stale rozwijać. Rozwój ten powinien jednak w efekcie prowadzić do maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy i jest spełniony, gdy po połączeniu przedsiębiorstw wartość dodana powstająca w procesie przejęcia jest większa od kosztów transakcji. Doświadczenia wykazują, że 57% zrealizowanych transakcji fuzji i przejęć na świecie doprowadziło do spadku zysków. Zaistnienie takiego stanu upatruje się w następujących przyczynach:

- zawyżenie ceny,
- wybór niewłaściwego partnera,
- wadliwe kryteria oceny strategii,
- brak (niewystarczające) informacji,
- drastyczne zmiany środowiska w porównaniu z oczekiwaniami,
- błędy popełnione w trakcie integracji,
- zły dobór źródeł finansowania.

Wydaje się, że prowadzenie transakcji i osiągnięcie wyników określonych oczekiwaną stopą zwrotu przez właścicieli jest uwarunkowane koniecznością dogłębnej analizy obydwu podmiotów, z naciskiem na:

- strukturę kapitałów,
- zdolność kredytową oraz
- perspektywy generowania zysków po połączeniu.

5. Przy badaniu efektywności inwestycji występuje konieczność uzupełnienia stosowanych metod oceny projektów inwestycyjnych opartych na zdyskontowanych przepływach pieniężnych o dodatkowe elementy - opcje rozwoju. Umożliwiają one, modelowe zidentyfikowanie rzeczywistych możliwości (opcje) stojących przed firmą, a nie na ich dodawaniu „na siłę” po to, aby zawyżyć wartość projektu. Należy jednak traktować opcje rozwoju, przy badaniu efektywności projektów inwestycyjnych, jako uzupełnienie stosowanych metod tradycyjnych.

Współczesny rozwój przedsiębiorstwa, wzrost konkurencyjności jego towarów wymaga od firmy prowadzenie stałej działalności innowacyjnej. Działania te mogą być prowadzone poprzez przyjęcie określonej strategii w tym zakresie. Strategia ofensywna polega na prowadzeniu badań własnych i wdrożeniach. Defensywna sprowadza się do wprowadzania przez przedsiębiorstwa substytutów nowych produktów innych firm. Imitacyjna polega na szybkiej adaptacji nowych rozwiązań poprzez zakup licencji oraz „know-how”. Strategia zależna polega na podporządkowaniu się polityce innych przedsiębiorstw a tradycyjna i oportunistyczna odnosi się do przedsiębiorstw, które nie stosują orientacji marketingowej. Żeby zaistnieć na rynku zarówno krajowym jak i coraz bardziej wymagającym rynku globalnym, polskie przedsiębiorstwa muszą dążyć do unowocześniania swoich wyrobów i technologii oraz przyjęcia strategicznego i celowego sposobu zarządzania sferą badań i rozwoju. Realizacja tych celów wymaga działań w sferze sposobu zorganizowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach jak i sposobów finansowania tej działalności.

Prowadzenie działalności innowacyjnej wymaga współdziałania sfery gospodarczej z nauką i edukacją. Niezbędne jest wprowadzenie rozwiązań, które będą stymulować powiązania nauki z gospodarką, doprowadzą do współfinansowania badań przez podmioty gospodarcze oraz spowodują komercjalizację wyników badań naukowych. Natomiast metody finansowania badań mogą obejmować różnorodne źródła i formy - dofinansowanie, kredyty, pożyczki, kapitał ryzyka, inwestycje zagraniczne oraz inne. Trzeba jednak stwierdzić, że działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce jest niemożliwa bez proinnowacyjnych działań państwa, które powinno wspierać rozwój innowacyjności w przedsiębiorstwach poprzez pośrednie i bezpośrednie instrumenty podatkowe, finansowe i infrastrukturalne.

Innym niezmiernie istotnym zagadnieniem w rozwoju przedsiębiorstw są problemy ekologii. Rozwój jest indywidualną i wewnętrzną sprawą przedsiębiorstwa, realizowaną poprzez inwestycje. Jednakże działania te powinny być skorelowane z celami ekologicznymi i społecznymi. Na „Szczycie Ziemi” w Rio de Janeiro w 1992 roku określono, że trwały rozwój (gospodarczy, w tym przedsiębiorstw) powinny cechować:

- trwałość ekologiczna,
- rozwój ekonomiczny,
- sprawiedliwość społeczna między pokoleniami i w obrębie każdego pokolenia.

Tak rozumiany trwały rozwój służy zaspokojeniu potrzeb bieżących bez ponoszenia ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą zaspokajać swoich potrzeb.

W tym kontekście „ekorozwój” określa się jako pożądany społecznie, uzasadniony ekonomicznie i dopuszczalny ekologicznie model rozwoju

gospodarczego (zaspokajanie obecnych potrzeb bez narażania na uszczerbek podstaw przyszłych pokoleń). Natomiast inwestycje ekorozwojowe to proces przeznaczania środków finansowych na pozyskanie majątku, którego użytkowanie jest społecznie uzasadnione, a ekonomicznie i ekologicznie dopuszczalne. Problemy ekologii przyjęte zostały w Piątym Programie Działania Unii Europejskiej „Ku rozwojowi zrównoważonemu”, a także przez polski parlament w uchwale w sprawie zrównoważonego rozwoju (1995 r.). W świetle powyższych dokumentów w rachunku efektywności inwestycji powinny być uwzględniane:

- normy ekologiczne (ilościowe i techniczne współczynniki ograniczające),
- płatności ustalone za dozwolone i niedozwolone korzystanie ze środowiska przyrodniczego,
- szacowanie kosztów inwestycji ekorozwojowych i kosztów ich eksploatacji.

Można zatem stwierdzić, że normy ekologiczne i finansowe środki odnowy środowiska są pomocnymi miernikami rachunku efektywności inwestycji. Ich rola polega na umożliwieniu prowadzenia przez przedsiębiorstwa rachunku według kryterium ekonomicznego, ale przy jasno określonych żądaniach społecznych i ekologicznych. Stąd decyzje przedsiębiorstw konkretyzujące wybór odpowiednich przedsięwzięć rozwojowych (w tym ekorozwojowych) winny być podejmowane wg racji ekonomicznych przy odpowiednim spełnieniu wymogów społecznych i ekologicznych.

6. Problem upadłości przedsiębiorstw, jest elementem składowym kształtowania się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Rozwój polskiej gospodarki w latach 1991-93 charakteryzował się szybkim wzrostem ilości podmiotów gospodarczych, ale także szybkim wzrostem liczby przeprowadzonych upadłości. Zgłoszenia upadłości na 10.000 podmiotów w latach 1991 i 1993 wynosiło odpowiednio 24,9 i 26,4%. Wielkość ta spadła w 1997 roku do poziomu 9,3%. Upatruje się, że główną przyczyną upadłości było złe zarządzanie firmą. O ile czynniki egzogeniczne zagrażające przedsiębiorstwu można wyeliminować poprzez sprawne i kompetentne zarządzanie, to wpływ czynnika ludzkiego jest trudny do usunięcia. Wśród błędów w zarządzaniu, które doprowadziły do upadłości przedsiębiorstw wymienia się:

- błędy strategiczne (ekspansja, trudności z należnościami),
- trudności finansowe (struktura kapitałów, poziom kosztów operacyjnych zadłużenia),
- trudności ekonomiczne (struktura sprzedaży, gospodarka zapasami),
- zaniedbania,

- defraudacje,
- brak podatności na zmiany,
- zbyt duże inwestycje do możliwości przedsiębiorstw,
- nieodpowiednie dostosowanie kadry.

Natomiast za przyczyny zewnętrzne wpływające na bankructwo przedsiębiorstw uznaje się przede wszystkim politykę fiskalną, pieniężną i kursową władz centralnych oraz procesy inflacyjne.

W analizie symptomów wskazujących na zagrożenie upadłością szczególną rolę odgrywają dane finansowo-księgowe, które obiektywnie odzwierciedlają stan finansów przedsiębiorstwa. Główne symptomy bankructwa, które wystąpiły w badanej zbiorowości, to:

- wieloletni brak rentowności sprzedaży, majątku i kapitałów własnych,
- stałe osiągnięcie wysokich strat,
- występowanie strat przewyższających wartość kapitałów własnych,
- ujemny stan kapitałów własnych,
- wysoki stan zadłużenia w stosunku do posiadanego majątku,
- niski poziom płynności,
- występowanie ujemnego efektu dźwigni finansowej - firmy o wysokim poziomie zadłużenia charakteryzowały się brakiem rentowności (rentownością ujemną).

Istotnym jest problem prognozowania zagrożeń, które mogą prowadzić do upadłości przedsiębiorstw. Jednym z interesujących rozwiązań rozpoznawania tych zjawisk, jest zaprezentowana sztuczna sieć neuronowa. Stosowanie tej metody, pozwala na ocenę zagrożenia utraty zdolności płatniczej i podjęcie odpowiednio wcześniej kroków zaradczych celem wyprowadzenia przedsiębiorstwa z trudnej sytuacji i umożliwia potencjalnym inwestorom (pożyczkodawcom) określenie ryzyka zaangażowania kapitału w określone przedsiębiorstwo. Jako potencjalne zmienne diagnostyczne przyjmuje się: wskaźniki struktury i zadłużenia, wskaźniki płynności finansowej, wskaźniki rentowności oraz wskaźniki sprawności działania. Stwierdza się, że najważniejszymi symptomami zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa są:

- wysokie zadłużenie,
- strata na sprzedaży,
- wysoki poziom kosztów całkowitych do przychodów,
- niewystarczające kapitały własne,
- niska płynność finansowa.

Problematyka poruszana i prezentowana w artykule, a odnosząca się do finansów przedsiębiorstw, nie obejmuje wszystkich problemów finansowych funkcjonowania firm we współczesnej rzeczywistości. Obrazuje jednak stan

badania, zarówno teoretycznych jak i empirycznych, nad finansami przedsiębiorstw. Wynika z nich, że coraz bardziej powszechne zastosowanie w badaniach znajdują metody matematyki finansowej, a także metody badawcze stosowane w innych dziedzinach nauki, w tym w genetyce.

Wydaje się, że jednym z istotnych problemów do rozwiązania są problemy wyceny wartości przedsiębiorstwa oraz stosowanie opcji rzeczowych w ocenie projektów inwestycyjnych oraz rozwojowych i w ogóle w zarządzaniu finansami. Ponadto problemem, przed którym stoją przedsiębiorstwa będą z pewnością globalne regulacje o długookresowych konsekwencjach i szerokim ich zakresie stabilnego działania określane globalną architekturą finansową.

Osoby zajmujące się finansami przedsiębiorstw, zarówno w aspekcie teoretycznym, aplikacyjnym jak i zarządczym, staną przed wyzwaniem trafnego rozpoznawania globalnych, regionalnych i krajowych zmian gospodarczo-społecznych, także zachodzących w praktyce finansów. Ich identyfikacja, zdefiniowanie, zbadanie prawidłowości i trendów powinny w efekcie końcowym owocować możliwością ich adaptacji praktycznej dla realizacji celu ogólnego oraz celów cząstkowych przedsiębiorstwa wyrażonych wartościowo czyli w pieniądzu.

Bibliografia:

1. Airman E., *The Prediction of Corporate Bankruptcy*, New York 1988.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena. Mierzenie i zarządzanie wartością firm*, Warszawa 1997.
3. Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Białystok 1997.
4. Knight J.A., *Value Based Management. Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value*, McGraw-Hill, New York 1998.
5. Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1997.
6. Pietroń R., *Symulacja w praktyce firm w Polsce - badania sondażowe*, Warszawa 2000.
7. Pluta W., *Strategiczne zarządzanie finansami*, Wrocław 1996.
8. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, Warszawa 1999.
9. Sobolewski L., *Obligacje i inne papiery dłużne*, Warszawa 1999.
10. Sudarsanan S., *Fuzje i przejęcia*, Warszawa 1998.
11. Śliwa J., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Od diagnozy do projekcji*, Warszawa 1998.
12. Zalewski H., *Strategia w zarządzaniu finansami firmy*, Gdańsk 1999.

LECH JĘDRZEJEWSKI

IX. ELEMENTY POLITYKI FINANSOWEJ W ZARZĄDZANIU GMINĄ

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie przesłanek uprawiania polityki finansowej (związanej zawsze z możliwościami wyboru) w gminie, oraz przedstawienie metod gminnej polityki finansowej, a także wskazanie na zasadność tezy, że gmina jest podmiotem polityki finansowej.

Summary

THE PREMISES OF CARRYING OUT A FINANCIAL POLICY IN RELATION TO SELF-GOVERNMENT OF A LOCAL COMMUNITY

The article aims to present both the premises of carrying out a financial policy (always connected with a possibility of making a choice) in a local community and the methods of financial policy of the latter. It also points the tightness of a thesis that a local community is the subject of a financial policy.

9.1. Wstęp.

W koncepcji reformy ustrojowej przeprowadzonej w latach dziewięćdziesiątych w Polsce za podstawowy filar upodmiotowienia społeczeństwa demokratycznego przyjęto rozwój samorządności lokalnej. Jej głównymi

składnikami są obywatelska aktywność społeczna i gospodarcza. Układ organów samorządowych wyposażonych w kompetencje władcze oraz źródła finansowania działalności tego szczebla władzy publicznej.

Po wprowadzeniu trójszczeblowego podziału terytorialnego państwa, samorządy stały się w Polsce podmiotami władzy i gospodarowania w gminie, powiecie i województwie. Są one przez to podmiotami polityki na właściwym dla nich szczeblu i terenie działania. Jako podmioty polityki mają one prawo wyznaczać cele, do których zmierzają. Władne są również do określania metod i środków, które uznają za stosowne i skuteczne wobec przyjętych celów.

Samorządy realizują postawione przed nimi zadania publiczne z własnych i otrzymanych, głównie od państwa, środków pieniężnych. Prawo do udziału w dochodach publicznych, odpowiednio do przypadających zadań, zapewnia jednostkom samorządu terytorialnego artykuł 167 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Należą do nich dochody własne oraz subwencje ogólne i dotacje celowe z budżetu państwa.

Przedstawiciele organów gmin, a więc podstawowego szczebla samorządu terytorialnego, sygnalizują przekazywanie im do realizowania coraz szerszego zakresu zadań publicznych, jednak bez zagwarantowania odpowiedniej wielkości środków finansowych.¹ Powoduje to, powstawanie ujemnych wyników finansowych w działalności budżetowej, a także systematycznie wzrastające zadłużenie całego sektora finansów publicznych i niepełne wykonanie zadań gminy.

Wobec dotkliwie odczuwalnego braku wystarczającej ilości środków pieniężnych, poszczególne ośrodki decyzyjne samorządów lokalnych są zobligowane do optymalizowania podejmowanych decyzji finansowych, w sposób, który zapewni jak najbardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Posługiwanie się odpowiednio dobranymi metodami postępowania, w finansowaniu zadań własnych i powierzonych, należy do istotnych elementów polityki finansowej, którą powinny uprawiać samorządy terytorialne. Szczególnie znaczenie przypada polityce finansowej na szczeblu gminy. Wynika to z faktu, że tu właśnie zakres realizowanych zadań jest największy, występuje także znaczne zaangażowanie środków finansowych przeznaczonych na wykonanie zadań lokalnych. Gminy posiadają przy tym najdłuższe, ze wszystkich jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, ponad dziesięcioletnie doświadczenie

¹ Zob. Stanowisko w sprawie pogarszania się stanu finansów publicznych w kontekście prowadzonych prac legislacyjnych. Materiały z obrad XX Zgromadzenia Związku Miast Polskich w Katowicach, 12 października 2000 r., Zarządca, Pismo Polskiej Federacji Zarządców i Administratorów Nieruchomości, Gdańsk 2001, nr 6, s. 98-99.

w zakresie możliwości uprawiania polityki finansowej oraz występuje tu, choć w ograniczonym zakresie, władztwo podatkowe - ono zaś jest jednym z narzędzi polityki finansowej. Z przytoczonych powodów gminy są odpowiednim obiektem, badań naukowych w przedmiocie polityki finansowej.

Ze spotykanych w literaturze poglądów wynika, że polityka finansowa jest częścią polityki gospodarczej związaną z systemem zarządzania gospodarką.

W zależności od tego gdzie ona występuje możemy ją określać jako politykę państwa, województwa, powiatu, gminy lub innego podmiotu. Definiując politykę finansową gminy można przyjąć to, co jest wspólne w większości określeń tej kategorii: ***świadome działania, zmierzające do osiągnięcia założonych celów, przy zastosowaniu dostępnych metod i odpowiednio dobranych finansowych środków ich realizacji.***

Wymiar finansowy działania gmin stanowi obszar badawczy, który pozwala na zastosowanie narzędzi analizy, umożliwiających obiektywny pomiar zamierzonych i przypadkowych skutków tej działalności. W związku z analizą polityki finansowej gmin, przedmiotem badań mogą stać się prawidłowości, reguły i kształtujące się standardy postępowania organów samorządu lokalnego, wśród nich także takie, które można zaliczyć do metod i narzędzi wyrażających samodzielność i samofinansowanie gmin.

9.2. Gmina podmiotem polityki finansowej.

Polityka finansowa szczebla gminnego wyraża się przez stosunki społeczno-ekonomiczne związane z działalnością organów samorządowych. Działalność organów samorządowych może być przedstawiona na płaszczyźnie finansowej. Można ją przedstawić w wymiarze normatywnym, zatem w świetle obowiązujących norm i przepisów, a także w aspekcie decyzyjnym, szczególnie zaś z punktu widzenia przyjętych programów i celów.

Analizując procesy decyzyjne przebiegające na poziomie gminy można wyróżnić ich kolejne etapy, począwszy od identyfikacji potrzeb i funkcji społecznych. Przebieg definiowania zadań, ich fazę realizacji i jakość wykonania, można ocenić w aspekcie wystarczających środków finansowych, jak tymi środkami gospodarowano. W ocenie procesu wykonania - czy poniesione nakłady wykorzystano przy spełnieniu przyjętych kryteriów efektywności.

Z istniejącego stanu prawnego wynika, że wyposażone w osobowość prawną gminy, wraz z podległymi im samorządowymi jednostkami organizacyjnymi, są samodzielnymi podmiotami polityki i uprawiają własną politykę finansową. Zatem prowadzenie polityki finansowej gminy staje się atrybutem

jej samodzielności, zaś zakres samofinansowania jest najważniejszym ograniczeniem swobody kształtowania tej polityki. Stwierdzenie to pozwala na wysnucie następującego wniosku:

- Każda gmina, realizując program społeczno-gospodarczego rozwoju wykonując nałożone zadania, do których została powołana, powinna w możliwie największym zakresie korzystać ze swobody uprawiania polityki finansowej dążąc jednocześnie do wzrostu poziomu samofinansowania.

Samofinansowanie, staje się jednym z podstawowych celów polityki finansowej gminy. Warunkującym jej samodzielność i zdolność do kształtowania tej polityki. Przyjęcie takiego celu, polega na określeniu dynamiki wzrostu udziału finansowania ze środków własnych, to zaś wymaga rozwoju własnych źródeł finansowania w długim okresie.

Cele polityki wynikają z zakresu rodzajowego i rozmiarów zadań, do których gminy zostały powołane. Należą do nich zadania własne oraz zadania im powierzone. Ich realizacja wynika z mocy prawa lub z treści porozumień zawieranych z organami władzy państwowej. Czasem także z innymi podmiotami samorządowymi. Ostatecznym jednak kryterium oceny działalności gminy, jest zaspokajanie potrzeb społecznych, wynikających z zadań konstytucyjnych samorządu terytorialnego.

Gmina jako środowisko społeczności lokalnej, funkcjonuje w danym miejscu i czasie, w konkretnych warunkach, składających się na jej otoczenie. Z istnieniem otoczenia i uwarunkowań, jakie ono tworzy, liczyć się musi każdy podmiot polityki wytyczający cele. Usytuowanie gminy w aktualnie obowiązującym zasadniczym podziale państwa wskazuje, że jest ona nie tylko podstawową jednostką samorządu terytorialnego, ale także podstawową jednostką podziału państwa. W zależności od miejsca usytuowania gminy możemy ją postrzegać, jako podmiot:

1. wobec którego stosuje się politykę gdy będziemy ją widzieli ze szczebla państwa, województwa lub powiatu (podmiot bierny),
2. który prowadzi tę politykę gdy będziemy ją oceniali za szczebla gminy (czynny podmiot polityki).

W literaturze o polityce, w tym i polityce finansowej, nie ma różnicy zdań co do tego, że o polityce można mówić w skali kraju. Zróżnicowane są natomiast poglądy co do tego, że politykę finansową mogą uprawiać mikropodmioty gospodarcze. Wykazanie i przedstawienie przekonujących dowodów na to, że politykę finansową powinny uprawiać różne podmioty, w tym przypadku gminy, ma istotne znaczenie zarówno dla teorii jak i praktyki funkcjonowania poszczególnych gmin oraz całego polskiego systemu samorządu terytorialnego.²

² Por. L. Jędrzejowski, H. Zalewski, *Polityka finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Sopot, Pieniądze i Więź nr 2, 2000.

9.3. Wybrane elementy polityki finansowej w gminie.

Uprawianie polityki finansowej związane jest zawsze z możliwościami wyboru. Tam, gdzie nie ma możliwości wyboru, nie ma polityki. Gmina jako czynny podmiot polityki, ma prawo decydowania o kierunkach jej uprawiania. Dotychczasowe doświadczenia i przeprowadzone badania (także ankietowe) wykazują, że zadania własne gmin mają decydujący wpływ na kierunki uprawianej przez nie polityki. Należy jednak pamiętać, że poza zadaniami własnymi gmina wykonuje również zadania zlecone, na które otrzymuje określone środki finansowe. Tu także istnieją warunki do dokonywania wyboru w zakresie sposobu realizacji zadań. Przez to również i przy wykonywaniu zadań zleconych gminy mogą uprawiać politykę finansową.

Według zgodnych opinii przedstawicieli nauki i praktyki, sprawne funkcjonowanie instytucji samorządu terytorialnego w Polsce jest uwarunkowane stopniem spełnienia postulatu - opracowania i wdrożenia dobrego samorządowego systemu finansowego. Racjonalny system finansowy na poziomie gminy to taki, który obejmuje odpowiednie warunki do efektywnego prowadzenia własnej polityki finansowej gminy.

Samorządy terytorialne mogą uprawiać własną politykę zgodnie z wolą mieszkańców, wyrażoną poprzez poparcie odpowiednich programów wyborczych lub rozwiązań przyjętych w drodze referendum. Kierunki prowadzonej polityki oraz cele, które mają one realizować, wynikają także z zakresu działania i przydzielonych im do wykonania zadań, wyznaczonych w ustawodawstwie lub zawieranych porozumieniach.

Sprawną realizację celów można osiągnąć wprost, poprzez podejmowane decyzje, albo wybrać drogę pośredniego oddziaływania dobierając do tego odpowiednie metody i środki. W warunkach gospodarki towarowo-pieniężnej stosuje się tu głównie metody i środki finansowe. W przypadku zaś stosowania metod i środków finansowych, jako sposobów prowadzących do realizacji celów, mamy do czynienia z uprawianiem polityki finansowej.

Polityka finansowa jednostek samorządu terytorialnego stanowi po części odbicie polityki społeczno-ekonomicznej państwa, realizuje jej podstawowe cele i jest zależna od przyjętych na przyszłe okresy prognoz makroekonomicznych. Jest ona jednak również nade wszystko wyrazem realizacji własnych celów gminy, powiatu czy województwa. Głównie z tego powodu, tworzenie odpowiednich warunków, uprawiania polityki finansowej na każdym szczeblu samorządności, leży także w interesie państwa i jednostek samorządu.³

W polityce finansowej, jak w każdej innej, występują: podmiot lub podmioty prowadzenia polityki, wyznaczone do osiągnięcia cele oraz metody i środki, które stosuje się po to, by te cele zrealizować. Wymienione elementy, łącznie, składają się na pojęcie kompletności polityki finansowej.⁴ Występują one także na szczeblu gminy. Kompetentne organy gminy i uprawnieni decydenci gminnych jednostek organizacyjnych, mogą posługiwać się finansowymi metodami postępowania.

Gmina, co należy szczególnie wyeksponować, korzysta z prawnej ochrony swojej samodzielności. Na podstawie artykułu 165 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej podlega ona ochronie sądowej. Wynika stąd prawo do samodzielnego prowadzenia spraw finansowych, a w tym, podejmowania takich działań z zakresu gromadzenia i wydatkowania środków finansowych, które dozwolone są przez ustawy.

Gmina faktycznie jest jednak na tyle samodzielna na ile posiada środki finansowe i majątek służący do wykonywania tych zadań, dla których została powołana. Udział poszczególnych źródeł dochodów w budżetach gmin w latach 1995-1998 wykazano w tabeli 9.1.

Tabela 9.1.

Źródła dochodów budżetowych gmin w latach 1995 - 1998.

Lp	Wyszczególnienie	Rok w odsetkach			
		1995	1996	1997	1998
1.	Podatki i opłaty	56,3	52,7	52,7	51,0
2.	Dotacje i subwencje	35,8	39,2	38,2	39,7
3.	Wpływy ze sprzedaży mienia komunalnego	3,1	3,6	4,0	4,1
4.	Wpływy z usług	2,6	2,0	1,9	2,2
5.	Środki na dofinansowanie zadań gmin ze źródeł pozabudżetowych	1,0	1,5	2,3	2,1
6.	Dochody z dzierżawy i leasingu	1,2	1,0	0,9	0,9
OGÓLEM		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Obliczenia własne na podstawie GUS, Budżety gmin w latach 1994-1998, Warszawa 1999, s.17.

³ Zagadnieniom polityki i strategii finansowej poświęcone są obszerne źródła autorstwa H. Zalewskiego m.in. w: *Polityka, strategia, taktyka*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, 1998r., s.167-180; *Polityka finansowa w przedsiębiorstwie*, Sopot 1992.

⁴ Zx)b. E. Chojna-Duch, *Finanse publiczne i polskie prawo finansowe*, Instytut Studiów Samorządowych, Warszawa 2000, s. 30.

Analizując źródła dochodów wykazanych w tabeli 9.1. warto zauważyć, że na wszystkie z nich, w znacznym stopniu, bezpośrednio albo pośrednio, mogą oddziaływać organy przedstawicielskie gmin. Oddziaływanie to może odbywać się poprzez stosowanie przewidzianych w przepisach prawa instrumentów polityki podatkowej, a także przez konsekwentne wdrażanie założeń strategii finansowej, przyjętej do realizacji w długookresowych programach działania gminy. Wypada przypomnieć także, że takie świadome działania, podejmowane z zastosowaniem instrumentów finansowych, mające na celu zwiększenie dochodów gminy, zaliczyć możemy do lokalnej polityki finansowej.

Należy również zauważyć, że po wprowadzeniu trójszczeblowego podziału terytorialnego państwa samodzielność finansowa gmin, w porównaniu z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, jest ewidentna. Świadczą o tym dane zamieszczone w tabeli 9.2.

Z danych zamieszczonych w tabeli 9.2. wynika, że najkorzystniejszy w 1999 roku był udział dochodów własnych, w ogóle dochodów budżetowych, na szczeblu gmin. Wynosił on bowiem 52,7%, natomiast powiaty i województwa posiadały niewielką samodzielność w finansowaniu swoich wydatków, wynoszącą odpowiednio 6,1% (powiat) i 17,7% (województwo). Świadczyć to może o znacznym uzależnieniu od szczebla centralnego powiatów i województw oraz o dobrej, w zakresie samodzielnego finansowania swoich potrzeb, pozycji gminy.

Zadania realizowane przez gminę wymagają ustawowo zagwarantowanych i stabilnych źródeł dochodów. Ich wydajność stanowić powinna granicę dla optymalizacji decyzji finansowych związanych z rozmiarami podejmowanych działań.

Tabela 9.2.

Dochody własne i pozostałe dochody budżetów gmin, powiatów i województw w roku 1999.

Jednostki samorządu terytorialnego	Dochody ogółem	Z tego		Dochody ogółem	Z tego	
		dochody własne	pozostałe		dochody własne	pozostałe
w milionach złotych			w procentach			
Gminy	32.353,5	17.053,4	15.300,1	100	52,7	47,3
Powiaty	9.847,4	604,8	9.242,6	100	6,1	93,9
Województwa	3.288,4	583,1	2.705,3	100	17,7	82,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w latach 1996-1999*, GUS Warszawa 2000 r., s. 21, 39, 68.

Gwarancji tych nie daje jednak ustawa o finansach publicznych³ oraz tymczasowo obowiązująca ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w latach 1999-2001.⁶

Brak spójnych, systemowych rozwiązań dotyczących finansów publicznych stanowi, zdaniem przedstawicieli gmin główną przyczynę pogarszania się stanu finansów samorządów. Zatem, jednym z podstawowych czynników, od których zależy rozmiar i efektywność działań gminy, jest racjonalnie prowadzona gospodarka finansowa. Źródła finansowania deficytu budżetowego w jednostkach samorządu terytorialnego z ujemnym wynikiem finansowym w roku 1999 przedstawiono w tabeli 9.3.

Tabela 9.3.

*Finansowanie deficytu budżetowego w jednostkach samorządu terytorialnego
Z ujemnym wynikiem finansowym w 1999 roku.*

Wyszczególnienie	Ogółem	z tego:			
		gminy	powiaty	miasta na prawach powiatu	województwa
		w procentach			
Finansowanie	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
z tego:					
- kredyty zaciągane w bankach	41,9	38,2	90,4	45,2	100,0
- pożyczki	37,6	39,6	92	36,1	-
- nadwyżka budżetu z lat ubiegłych	13,8	17,1	0,4	9,6	-
- środki ze sprzedaży papierów wartościowych wyemitowanych przez jednostki samorządu terytorialnego	5,5	4,4	-	7,3	-
- inne źródła	12	0,7	-	1,8	-

Źródło: Obliczenia własne na podstawie *Budżety jednostek samorządu terytorialnego w latach 1996-1999 „GUS”*, Warszawa 2000 r. s. 6 oraz danych z Ministerstwa Finansów.

Z metody pieniężno-kredytowej, jak widać to na tabeli 3, gminy skorzystały finansując w 77,8%, w ten sposób, swój niedobór budżetu. W miastach na

³ Por. H. Zalewski, *Polityka finansowa stosowana wobec jednostek gospodarki uspołecznionej w Polsce Ludowej*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1990, s. 11 i dalsze. Ustawa z dnia: 26 listopada 1998 r. o fina

prawach powiatu udział metody pieniężno-kredytowej w finansowaniu niedoboru budżetu jest jeszcze większy, gdyż wynosi 81,3%.

Na drugim miejscu po metodzie pieniężno-kredytowej znalazła się metoda budżetowa, gdyż gminy 17,1%, a miasta na prawach powiatu w 9,6% sfinansowały niedobory budżetów z nadwyżki budżetu z lat ubiegłych.

Trzecie zaś miejsce przy finansowaniu niedoboru budżetu gmin zajmuje metoda kapitałowa, bowiem gminy emitując obligacje w 4,4%, a miasta na prawach powiatu w 7,3% sfinansowały z tego źródła niedobór swoich budżetów.

Postawione przed samorządami zadania można realizować tylko wtedy, gdy zostaną im przyznane odpowiednie, do zakresu tych zadań, źródła dochodów.

W związku z tym, warto podkreślić, że zgodnie z Europejską Kartą Samorządu Terytorialnego, przynajmniej część dochodów powinny uzyskiwać one z podatków i opłat lokalnych.⁷ Tymi źródłami dochodów, podobnie jak dochodami z majątku, można w gminie, w ramach posiadanych uprawnień, swobodnie dysponować. Są to bowiem tak zwane dochody własne gminy.

W gminie opierając się na istniejącym stanie prawnym można jeszcze wyróżnić dochody transferowe. Do tej grupy zaliczane są dotacje i subwencje oraz dochody (przychody) zwrotne: kredyty, pożyczki, emisje obligacji i innych papierów wartościowych. Źródła dochodów gminy zestawiono w tabeli 9.4.

9.4. Metody gminnej polityki finansowej.

Przewidziane w ustawodawstwie źródła finansowania potrzeb gminy są różnorodne. Tworzy to możliwości doboru tych z nich, które są dostępne i dobrze mogą służyć do realizowania celów przyjętych przez daną gminę. Z przeprowadzonych badań wynika, że realizując obrane cele gminy mogą posługiwać się wszystkimi znanymi nauce finansów metodami. Są to metody:

1. budżetowa,
2. pieniężno-kredytowa,
3. kapitałowa,
4. samofinansowania.

W ramach pierwszej z nich, **metody budżetowej**, gminy wykorzystują podatki i opłaty lokalne. W tym przypadku korzystając z nadanych uprawnień, organy gminy mogą uchylać zmniejszone stawki oraz stosować ulgi i zwolnienia inne, niż określone w ustawach. Wykorzystywanie tych uprawnień wiąże się

⁷ Ustawa z dnia: 9 listopada 1998 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w latach 1999 - 2001 (Dz. U. nr 150, poz. 983 ze zm.).

Źródła dochodów gminy

Wpływy z podatków i opłat		Dotacje i subwencje	Dochody z mienia		Pozostałe
Podatki	Opłaty		Majątkowe	Z operacji finansowych	
A. W całości zasilałace	A. W całości zasilałace	A. Dotacie:			
budżet aminv:	budżet aminv:				
1) rolny, 2) leśny, 3) od nieruchomości, 4) od środków transportowych, 5) od posiadania psów, 6) od spadków i darowizn, 7) od działalności gospodarczej osób fizycznych, opłacany w formie karty podatkowej, 8) od czynności cywilnoprawnych.	1) skarbowa, 2) targowa, 3) miejscowa, 4) administracyjna.	1) celowe z budżetu państwa na zadania z zakresu administracji rządowej zlecone gminie oraz inne zadania zlecone ustawami, 2) celowe na dofinansowanie zadań własnych gminy, 3) celowe z budżetu państwa na usuwanie bezpośrednich zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, 4) z funduszy celowych.	1) z majątku gminy, 2) uzyskiwane przez jednostki budżetowe gminy oraz wpłaty od zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych jednostek budżetowych gminy,	1) odsetki od pożyczek udzielonych przez gminę, 2) odsetki od środków finansowych gminy gromadzonych na rachunkach bankowych, 3) opłaty prolongacyjne oraz odsetki od nieterminowo regulowanych należności, stanowiących dochód gminy. 4) odsetki i dywidendy od kapitału wniesionego do spółek.	1) spadki, zapisy i darowizny, 2) dochody z kar pieniężnych i grzywnien, określonych odrębnymi przepisami, 3) środki finansowe pochodzące ze źródeł zagranicznych, nie podlegające zwrotowi oraz środki, na współfinansowanie programów realizowanych z udziałem środków zagranicznych nie podlegających zwrotowi, 4) inne dochody należne z mocy przepisów prawa.
B. Udziały w podatkach	B. Udziały w opłatach:	B. Subwencje:			
1) od osób fizycznych opodatkowanych na zasadach ogólnych - 27,6% wpływów od osób zamieszkałych na terenie gminy, 2) od osób prawnych - 5% wpływów od podmiotów mających siedzibę na terenie gminy.	1) eksploatacyjnej.	1) ogólna, składająca się z części: • podstawowej, - oświatowej, - rekompensującej.			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 26.11.1998 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w latach 1999-2001 (Dz. U. z 1998 r. Nr ISO, poz. 983 ze zm.).

jednak z konsekwencjami finansowymi dla gminy. W wyniku zastosowania stawki mniejszej od ustalonej przez Ministra Finansów lub uchwalenia innych niż ustawowych ulg i zwolnień, gmina podwójnie traci. Raz, z powodu uzyskania mniejszych wpływów podatkowych, i powtórnie, wskutek otrzymania pomniejszonej o zastosowane zwolnienia - subwencji ogólnej. Rada gminy może jednak podejmować takie działania, po to, by poprzez wybór alternatywnego rozwiązania oddziaływać na ważne, z punktu widzenia gminy, występujące w danym czasie potrzeby społeczne lub ekonomiczne. Dokonywanie wyboru, w tym przypadku, świadczy o uprawianiu polityki finansowej.

W ramach metody budżetowej istnieje także szereg innych możliwości, na przykład tworzenia efektywnych form organizacyjno-prawnych gminnych jednostek o zróżnicowanych sposobach finansowania. Należą do nich: jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, środki specjalne, fundusze celowe, porozumienia komunalne, związki międzygminne i inne podmioty. Suwerenne decyzje w tym przedmiocie należą do organów gminy, które często korzystają z tych elementów polityki finansowej.

Metoda pieniężno-kredytowo stosowana, jest najczęściej w finansowaniu deficytu budżetowego, a także finansowaniu gminnych inwestycji. Pożyczki i kredyty, zaliczane do zwrotnych form zasilania finansowego, często służą gminom do zapewnienia płynności finansowej w gospodarce budżetowej. Ma to miejsce szczególnie wtedy, gdy tempo realizacji wydatków jest szybsze od tempa gromadzenia dochodów. Na marginesie dodać warto, że banki chętnie udzielają jednostkom samorządu terytorialnego pożyczek i kredytów, gdyż są one atrakcyjnymi i wiarygodnymi klientami. Istniejące w Polsce prawo nie przewiduje bowiem ich upadłości.

Z zobowiązań z tytułu pożyczek i kredytów, a także udzielonych nietrafnie poręczeń i gwarancji trzeba się wywiązywać, to zaś może stanowić zbytne obciążenie dla przyszłego budżetu. Z tych względów ważną rolę spełniają, ustanowione w ustawie o finansach publicznych, procedury ostrożnościowe i sanacyjne, one bowiem dyscyplinują wszystkie podmioty zaliczane do sektora finansów publicznych, w tym także gminy.

Metoda pieniężno-kredytowa obejmuje również lokowanie wolnych środków. Gminy mogą udzielać pożyczek, zapewniając sobie w ten sposób dochody z ich oprocentowania. Wybór takich możliwości, zapewnienia dochodów gminie, należy do jej polityki finansowej.

Trzecia z wymienionych, **metoda kapitalowa**, wykorzystywana jest dwukierunkowo. Pozwala na pozyskiwanie środków z emisji obligacji komunalnych i innych papierów wartościowych, na finansowanie różnego rodzaju

gminnych przedsięwzięć. Służyć może do odpowiedniego lokowania wolnych środków finansowych w akcjach, obligacjach, udziałach w spółkach kapitałowych itp. Dzięki tej metodzie ma miejsce powiązanie gmin z rynkiem kapitałowym umożliwiającym tworzenie długoterminowych kapitałów pożyczkowych lub udziałowych, które mogą być wykorzystywane do finansowania deficytów budżetowych lub do prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa komunalne. Wynika stąd, że posługiwanie się znanymi instrumentami finansowymi może być i jest faktycznie wykorzystywane w polityce finansowej gmin. Ma to miejsce w przypadku gmin: Gdynia, Wejherowo i szeregu innych, które emisje obligacji komunalnych zapoczątkowały już w 1996 roku.

Czwarta, ostatnia z wymienionych, *metoda samofinansowania*, polega na powiększaniu własnych środków mikropodmiotów gospodarczych drogą przeznaczenia na ten cel części wypracowanych dochodów. Metoda ta adresowana jest głównie do podmiotów korzystających, w ramach gospodarki rynkowej, z zasady wolności gospodarczej, a więc podmiotów nie zaliczanych do sfery finansów publicznych.

Uprawnione organy gminy, prowadząc własną politykę finansową, mogą powoływać w różnych formach organizacyjnych (przedsiębiorstwa, zakłady, spółki itp.) podmioty komunalne wykonujące zadania z zakresu użyteczności publicznej.

W polityce finansowej gminy kluczową rolę pełni budżet. Jest on w sensie formalnym rocznym planem dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów powiązanych z zadaniami gminy. Doświadczenia samorządowej gospodarki budżetowej wskazują, że budżet jest aktem politycznym powstającym w wyniku kompromisu między organem stanowiącym (radą gminy) i organem wykonawczym (zarządem gminy) uwzględnia więc różne grupy interesów. Kompromis ten zawierany jest na okres obowiązywania budżetu i wynosi w Polsce jeden rok.

Wspomniana zasada posługiwania się budżetem uchwalanym na okres jednego roku, ogranicza rolę budżetu jako narzędzia służącego do podejmowania długofalowych decyzji związanych z zarządzaniem gminą. Podstawę efektywnego zarządzania gminą stanowić powinna długookresowa polityka gospodarcza gminy, wynikająca ze strategii przyjętej w programach jej lokalnego rozwoju.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym^{*}, w artykule 18 ust. 2, przyznaje radzie gminy szereg kompetencji, których organ ten nie może

^{*} Polska podpisała Europejską Kartę Samorządu Terytorialnego 26 kwietnia 1993 r. Ratyfikowała ją 22 listopada 1993 r. i obwieściła o ratyfikacji 14 lipca 1994 r. (Dz. U. nr 124, poz. 607 i 608).

nikomu przekazać. Do wyłącznej właściwości rady gminy należą: stanowienie 0 organizacji i kierunkach działania gminy, uchwalanie statutów, planów 1 programów gospodarczych, wybór i odwołanie zarządu, podejmowanie uchwał w sprawie podatków i opłat lokalnych, decydowanie o współdziałaniu z innymi gminami, podejmowanie uchwał w sprawach majątkowych przekraczających zakres zwykłego zarządu, np. zbywanie nieruchomości gruntowych, emitowanie obligacji, zaciąganie długoterminowych pożyczek i kredytów. Z katalogu tego wynika, że gminy mogą stanowić o podstawowych kierunkach swojego działania w dłuższej perspektywie, znacznie przekraczającej horyzont wyznaczony budżetem, jako rocznym planem finansowym. Mogą to uczynić w ramach średnio i długookresowych planów rozwoju. Uchwalanie tych programów umożliwia, między innymi, racjonalne planowanie przedsięwzięć inwestycyjnych.

Planowanie długookresowe uwzględniające połączenie problematyki ekologicznej, przestrzennej, gospodarczej i społecznej umożliwia analizę związków między tymi obszarami, pozwala na określenie podstawowych czynników związanych z mechanizmami rozwoju gminy. Identyfikuje ono istniejące i potencjalne konflikty oraz szanse i zagrożenia dla lokalnego rozwoju. Jest przez to istotnym elementem polityki finansowej gminy.⁹

Z przeprowadzonych badań ankietowych w gminach przez Katedrę Finansów na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej,¹⁰ wynika, że ponad 55% respondentów nie posiadało programów (planów gospodarczych) określających ich strategię rozwoju. Fakt ten może budzić zaniepokojenie, bowiem realia gospodarki rynkowej, w których funkcjonują jednostki samorządu terytorialnego, wymagają od uczestników obrotu gospodarczego podejmowania zoptymalizowanych decyzji finansowych. Te zaś powinny być oparte na systemowych podstawach gwarantujących realizację treści, wynikających z wieloletnich, dobrze opracowanych, programów gospodarczych określających metody służące do osiągnięcia zamierzonych celów. Wewnętrznie spójne programy pozwalają na hierarchizację zadań. Powinno być w nich miejsce na wskazanie odpowiednich narzędzi finansowych, jakimi mogą posłużyć się uprawnione organy gminy. Programy takie stanowią dobre podstawy do uprawiania polityki finansowej gminy.

W publikacjach poświęconych polityce finansowej zwraca się uwagę na fakt, że państwo nie ma monopolu na politykę finansową. Nie można bowiem

⁹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (j. tekst. Dz. U. z 1996 r. nr 13, poz.74 ze zm.) Szeroko, zagadnienia planowania rozwoju urbanistycznego miast omawia T. Markowski w: *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999.

¹⁰ Badaniami objęto gminy z terenu województwa pomorskiego.

monopolizować tego, co jest oczywistym prawem każdego, kto chce i może uprawiać tę politykę. Każdy podmiot, w tym także gmina, która jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, ma prawo samodzielnie decydować, poprzez organy stanowiące, o kierunkach uprawianej polityki, dobierać zatem do ich realizacji dostępne i adekwatne środki, wykorzystywać odpowiednie metody i instrumenty finansowe.

Samorządy terytorialne, a więc także gminy, realizują postawione przed nimi zadania publiczne. Otrzymują na ich wykonanie określone środki pieniężne. Umiejętne posługiwanie się finansowymi metodami postępowania, w przypadku zadań własnych i powierzonych, należy do polityki finansowej. Kierunki gminnej polityki finansowej wykazane we wspomnianych ankietach zestawiono w tabeli 9.5.

Z zamieszczonego w tabeli 9.5. zbiorczego zestawienia preferowanych obszarów działania wyznaczonych dla polityki finansowej, we wszystkich rodzajach badanych gmin z terenu województwa pomorskiego, jednoznacznie wynika, że pierwszeństwo to, według kolejności wskazań w ankietach jest następujące: nauka i oświata, inwestycje komunalne, opieka społeczna. Wyniki te są bardzo zabieżne z wnioskami dotyczącymi wykonania wydatków wszystkich gmin w Polsce w 1999 r.

Na końcowych pozycjach, ustalonej w województwie pomorskim, znalazły się: handel, rozwój przedsiębiorczości i komunikacja.

9.5. Wnioski i zakończenie.

Przeprowadzone badania, udowodniły zasadność tezy, że gmina jest podmiotem polityki. Dla jej realizacji może i powinna posługiwać się metodami i środkami finansowymi. Przez to ma nie tylko prawo, ale także obowiązek, w interesie społeczności lokalnej uprawiać politykę finansową.

Gminy jako podmioty gospodarcze mają prawo i obowiązek posługiwania się zespołem działań wynikających z opisanego pojęcia polityki finansowej. Obowiązek efektywnego działania, wynikający z realiów gospodarki rynkowej, wymusza na uczestnikach obrotu gospodarczego potrzebę sprawnego rządzenia, w tym świadomego podejmowania decyzji finansowych opartych na ugruntowanym przekonaniu, że podstawę działalności każdego podmiotu stanowią odpowiednie do występujących potrzeb dochody, których pozyskanie może zagwarantować dobra, a więc właściwie ukierunkowana polityka finansowa. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować wnioski związane z prowadzeniem skutecznej polityki finansowej w gminach. Z natury rzeczy dotyczą one wszystkich gmin i mają ogólny charakter.

Tabela 9.5.

Zbiorne zestawienie preferencji w polityce finansowej gmin województwa pomorskiego.

Miejsce	Obszary działalności			
	Gminy miejskie	Gminy miejsko-wiejskie	Gminy wiejskie	Ogółem
1	Nauka i oświata	Opieka społeczna	Nauka i oświata	Nauka i oświata
2	Inwestycje komunalne	Nauka i oświata	Inwestycje komunalne	Inwestycje komunalne
3	Opieka społeczna	Inwestycje komunalne	Opieka społeczna	Opieka społeczna
4	Kultura	Kultura	Ochrona Środowiska	Kultura
5	Ochrona zdrowia	Ochrona Środowiska	Kultura	Ochrona Środowiska
6	Budownictwo mieszkaniowe	Turystyka lub agroturystyka	Ochrona zdrowia	Ochrona zdrowia
7	Turystyka lub agroturystyka	Ochrona zdrowia	Turystyka lub agroturystyka	Turystyka lub agroturystyka
8	Ochrona środowiska	Budownictwo	Komunikacja	Komunikacja
9	Komunikacja	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przedsiębiorczości	Rozwój przedsiębiorczości
10	Rozwój przedsiębiorczości	Komunikacja	Budownictwo mieszkaniowe	Budownictwo mieszkaniowe
11	Handel	Handel	Handel	Handel
12	Inne	Inne	Inne	Inne

Źródło: Opracowanie własne.

1. Polityka finansowa wymaga działania usystematyzowanego, w tym bieżącego weryfikowania i kontroli celów, z udziałem szerokich gremiów społecznych. Działanie bowiem, w którym rzeczywistą rolę odgrywa kontrola społeczna i do głosu dojść może inicjatywa mieszkańców, ich pomysłowość - jest skuteczne.
2. Wyznaczanie długofalowych celów gminnej polityki finansowej, wymaga zmian w ustawodawstwie, zapewniających wystarczającą ilość środków i stabilność źródeł finansowania realizowanych zadań. Szczególnie polegających na zwiększeniu władztwa podatkowego organów gminy i przyznaniu jednostkom samorządu terytorialnego prawa do partycypacji w dochodach z podatków pośrednich. Zmiany te dotyczą ustaw zawierających uregulowania gospodarki finansowej podmiotów sektora

- publicznego oraz ustaw podatkowych.
3. Ustalanie poszczególnych celów polityki finansowej powinno wynikać z występujących potrzeb społecznych i gospodarczych gminy, zawartych w opracowanych i wdrożonych do realizacji średnio i długookresowych programów rozwoju gminy. Programy te muszą zakładać wykorzystanie lokalnego potencjału, a w części ekonomicznej - określać źródła finansowania przewidywanych przedsięwzięć. Racjonalnie prowadzona polityka finansowa wymaga zachowania elastycznego, możliwego tylko wówczas, gdy istnieją warunki do optymalizacji podejmowanych decyzji wynikające z tej celów i wyznaczonych w programach zadań.
 4. Kreowanie polityki finansowej gminy wymaga kompetentnych i fachowych kadr. W związku z czym należy przyjąć jako zasadę, obsadzanie stanowisk związanych z zarządzaniem finansami publicznymi ludźmi legitymującymi się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi i doświadczeniem, zdobytym w pracy w jednostkach samorządu terytorialnego oraz cieszącym się autorytetem w społecznościach lokalnych.
 5. W działalności organów gminy, nieodzownym jest uwzględnienie potrzeby tworzenia odpowiednich warunków do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Takich mianowicie, które zachęcałyby przedsiębiorców do prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium gminy i tworzenia nowych miejsc pracy.
 6. W polityce finansowej gminy dużą rangę należy przyznać ochronie środowiska naturalnego. Polityka ta, powinna być oparta na zasadach ostrożności i stosowania działań zapobiegawczych, naprawiania szkód wyrządzonych w środowisku przede wszystkim u ich źródła i pokrywania kosztów tej naprawy przez ich sprawcę.

Wdrożenie w życie zagadnień zawartych w wymienionych wnioskach może przyczynić się do zwiększenia efektów polityki finansowej, którą gmina powinna uprawiać. Ma ona bowiem obowiązek działać sprawnie i racjonalnie, po to, by wyznaczone w jej zadaniach cele realizować za pomocą najmniejszych nakładów.

Reforma administracji publicznej, samorządom gminnym stawia nowe zadania. Przejęcie zadań wynikających z reformy systemu oświaty, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, potrzeba podejmowania działań związanych ze zwalczaniem patologii społecznych, wymagają zwiększonych nakładów finansowych i zaangażowania społecznego, bez których nie ma szans na wdrożenie reform. Istnieją tu zatem szerokie możliwości polityki finansowej, której uprawianie na szczeblu gminy jest obiektywne, konieczne i wielce przydatne.

Bibliografia:

1. Chojna-Duch E., *Finanse publiczne i polskie prawo finansowe*, Instytut Studiów Samorządowych, Warszawa 2000.
2. Dziennik Ustaw z 1998r nr 155 - Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych.
3. Dziennik Ustaw z 1998r nr 150 - Ustawa z dnia 9 listopada 1998r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego w latach 1999 - 2001.
4. Dziennik Ustaw z 1996r nr 13 - Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym.
5. Jędrzejowski L., Zalewski H., *Polityka finansowa jednostek samorządu terytorialnego*, Sopot, Pieniądze i Więż nr 2, 2000.
6. Markowski T. *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
7. Materiały z obrad XX Zgromadzenia Związku Miast Polskich w Katowicach, 12 października 2000 r., Zarządca, Pismo Polskiej Federacji Zarządców i Administratorów Nieruchomości, Gdańsk 2001, nr 6.
8. Zalewski H., *Polityka, strategia, taktyka*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1998.
9. Zalewski H., *Polityka finansowa stosowana wobec jednostek gospodarki uspołecznionej w Polsce Ludowej*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1990.

HELENA SKARBK

X. BILANS W SYSTEMIE OCENY FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Jednym z elementów oceny finansowej przedsiębiorstwa, dostarczającym nam istotnych informacji na temat „kondycji” gospodarczej danej firmy jest właściwie i rzetelnie opracowany bilans.

W artykule zwraca się uwagę na dwie metody analizy bilansu tj. na analizę porównawczą i analizę przyczynową. Choć pierwsza z nich określa bezpośrednie związki między wskaźnikami ekonomicznymi, a druga porównuje wskaźniki ekonomiczne: to wydaje się, że są one komplementowane wobec siebie.

Dokonując analizy porównawczej należy wyeliminować ograniczenie, które uniemożliwiają porównanie danych zawartych w bilansie przedsiębiorstwa np. zmiany organizacyjne, metodologiczne, finansowe czy przedmiotowe.

Najczęściej dokonywane porównanie to: porównania w czasie (analiza bilansów z kilku lat), kontrola realizacji przyjętych zadań, a także konfrontacja z wielkościami normatywnymi - wzorcami i standardami.

Summary

BALANCE IN A COMPANY'S FINANCIAL ASSESSMENT SYSTEM

One of elements of financial estimation of a firm giving essential information about economic condition of a firms is properly and carefully prepared balance.

The article draws attention to two methods of balance, i.e. to the comparative analysis and causal analysis. Though the one of them defines immediate relationships between economic coefficients and the other compares economic coefficients; it seems that they are complementary to each other.

Making the comparative analysis one should eliminate limitations which make impossible the comparison of the data included in balance of a firm for example: organizational, methodological, financial or object changes.

The most often executed comparisons are comparisons in time (analysis of balances from several years), inspection of realization of accepted assignments, and also confrontation with normative sizes - patterns and with standards.

W procesie przeprowadzania każdej analizy przedsiębiorstwa wykorzystywane są różnorodne materiały źródłowe (sprawozdania finansowe, bilans, rachunek zysków i strat, informacja dodatkowa, sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych). Nie trzeba szerzej wyjaśniać, że charakter tych materiałów w dużym stopniu determinuje jakość analizy i oceny przedsiębiorstwa i tym samym wywiera wpływ na wykorzystanie wyników tego rodzaju analizy w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Dlatego też bardzo ważną rolę odgrywa odpowiedni dobór i weryfikacja materiałów źródłowych. Materiały niekompletne lub niestarannie zweryfikowane mogą stać się przyczyną błędnych ustaleń i tym samym mogą prowadzić do formułowania zupełnie błędnych wniosków, które z kolei mogą przyczynić się do podjęcia niewłaściwych decyzji odnośnie przyszłych kierunków rozwoju danego przedsiębiorstwa.

W poniższych uwagach przedstawiona zostanie specyfika informacji zawartych w bilansie, rachunku zysków i strat oraz rachunku z przepływów pieniężnych, które zdaniem wielu autorów zajmujących się tymi sprawami są podstawowymi źródłami danych służącymi do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.¹ Należy dodać, że materiały zawarte ww. źródłach odzwierciedlają także skutki podejmowanych decyzji gospodarczych w przedsiębiorstwie oraz różnych zdarzeń gospodarczych i wpływu otoczenia zewnętrznego na

¹ Por. pod redakcją E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wrocław, Wyd. AE 1996; S. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWE 1997; S. Kasiewicz (red.), *Analiza ekonomiczno-finansowa*, Warszawa, Wyd. SGH 1996; W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa 1997; M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa, 1997; W. Skoczylas, T. Waśniewski, *Syntetyczna ocena wyników oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Rachunkowość nr 4, 1998.

funkcjonowanie danej firmy do czasu sporządzenia bilansu.

Z różnych definicji bilansu najczęściej cytuje się w literaturze przedmiotu „czysto techniczną” definicję, wg której bilansem jest dwuczęściowa lub dwustronna tabela, z której lewa lub pierwsza część, określona mianem aktywów, wyraża majątek jednostki, natomiast prawa strona lub druga część, zwana pasywami, wykonuje źródła pochodzenia (finansowego) tego majątku.³ Z powyższych definicji wynika, że bilans przedstawia w sposób usystematyzowany majątek przedsiębiorstwa na dany dzień w ujęciu wartościowym oraz źródła jego finansowania. Można więc wyróżnić następujące cechy bilansu:

- jest zestawieniem środków gospodarczych przedsiębiorstwa,
- składniki majątku ujęte są tylko w wyrażeniu pieniężnym,
- poszczególne pozycje aktywów i pasywów bilansu są ustalone na podstawie danych księgowych w wartościach rzeczywistych, pod określoną datą, zwaną momentem bilansowym oraz
- wszystkie aktywa przedsiębiorstwa muszą znajdować odbicie w pasywach, stąd globalne sumy aktywów i pasywów są zawsze równe (suma aktywów = suma pasywów, jest to wyznacznik tzw. równowagi bilansowej).³

Nie wdając się w dalsze, szczegółowe rozważania dotyczące różnych interpretacji wspomnianej wyżej definicji bilansu należy zaznaczyć, że w praktyce gospodarczej możliwości „upiększeń” w bilansie stanu finansowego firmy są ograniczone, gdyż zasady jego sporządzenia są określone przez obowiązujące w danym państwie prawo. Przepisy prawa nakładają dodatkowo obowiązek zweryfikowania rzetelności sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów. Należy także dodać, że bilans nie jest jedynym „obrazem” lub odbiciem sytuacji finansowo-majątkowej przedsiębiorstwa. Nie dostarcza on bowiem informacji o źródłach powstania wyniku finansowego. Informację tą można jednak uzyskać z rachunku zysków i strat oraz ze sprawozdania z przepływów środków pieniężnych.

Bilans jednak dostarcza dużo istotnych informacji, które mają ogromne znaczenie przy ocenie finansowej przedsiębiorstwa. Niektórzy twierdzą, że sporo zależy od naszych możliwości i zdolności „odczytywania” wielu informacji z bilansu przedsiębiorstwa.⁴ Faktem jednak jest, że każdy rzetelnie sporządzony

³ Por. K. Rawicki (red.), *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1997, s. 34.

³ Por. H. Litwińczuk, *Prawo bilansowe*, KiK, Warszawa 1995, s. 15; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 43.

⁴ Por. W. Bień, *Czytanie bilansu przedsiębiorstwa dla menadżerów*, Warszawa 1999, s. *Ocena przedsiębiorstwa* 10-15.

bilans dostarcza m.in. takich informacji jak:

- czy przedsiębiorstwo osiągnęło zysk, czy przyniosło stratę,
- w jakim stosunku do kapitałów własnych firmy ukształtował się zysk,
- czy nie występują zagrożenia i napięcia w utrzymaniu zdolności płatniczej,
- czy nie zamrożono nadmiernych środków, w niektórych pozycjach majątkowych oraz
- czy dostarcza także informacji o wartości i majątku własnego firmy.

Te ostatnie dane są o tyle istotne, że można poprzez porównanie danych z bilansu za poprzedni okres, ustalić na ile zwiększył się lub zmniejszył majątek własny firmy. Porównanie tych danych umożliwi także ocenę ogólnego rozwoju przedsiębiorstwa w sensie wzrostu zysków, poprawy rentowności lub stagnacji czy nawet recesji. Natomiast informacje zawarte w bilansie, które ilustruje nie tylko wielkość majątku firmy, lecz także jego strukturę oraz źródła finansowania aktywów pozwalają na ocenę zdolności przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań i stopnia suwerenności finansowej.⁵ Faktem jednak jest, że w bilansie, czyli w najważniejszym z zestawień finansowych, zawarte są wartościowe informacje nie tylko dla kierownictwa i właścicieli firm, lecz również i dla kredytobiorców i kontrahentów. Kwestią otwartą pozostaje jednak sprawa dostępu kontrahentów i innych współpracujących podmiotów do aktualnego bilansu danego przedsiębiorstwa.

Znaczenie bilansu w systemie oceny finansowej przedsiębiorstwa można prześledzić poprzez omówienie ważniejszych metod analizy bilansu. Należy zaznaczyć, że metody analizy ekonomicznej, które mają charakter uniwersalny i stosowane są w praktyce w różnych systemach gospodarczych.⁶ Stosowane powszechnie w praktyce gospodarki wolnorynkowej metody funkcjonujące w analizie ekonomicznej można podzielić na dwie podstawowe grupy:

1. metody analizy jakościowej, które są oparte na opisie w formie werbalnej związków i zależności między wskaźnikami ekonomicznymi oraz
2. metody analizy ilościowej (funkcyjne i stochastyczne), które pozwalają na klasyfikację związków i zależności między badanymi zjawiskami.

Zdaniem niektórych autorów „metody ilościowe mają niewątpliwie dość istotną przewagę nad metodami jakościowymi. Wyraża się to m.in. w tym, że wyniki uzyskane po zastosowaniu tych metod są bardziej jednoznaczne....

⁵ Por. W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa 1997, s. 101.

⁶ Szerzej o tych sprawach pisze m.in. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1998, s. 60-80; M. Walczak, *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1998, s. 33-34.

a wyniki opisowe osiągnięte na podstawie metod jakościowych wynikają z doświadczenia badacza oraz jego wiedzy".⁷ Należy dodać, że po przyjęciu kryterium zakresu analizy wyróżnić można trzy stopnie rozwinięcia metod w analizie finansowej, a mianowicie:

1. analizę elementarną, czyli rozkład badanego zjawiska na elementy bez ustalenia wzajemnych związków,
2. analizę funkcyjną, czyli połączenie analizy elementarnej z badaniem wzajemnych związków zachodzących między nimi oraz
3. analizę logiczną, czyli połączenie analizy funkcyjnej z badaniem stosunków logicznych. Ta ostatnia analiza stanowi więc rozszerzenie analizy funkcyjnej.

Z punktu widzenia oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa dobór metody badań - czyli sposobu badania stanu i wyników finansowych firmy - powinien wynikać z celów, założeń, kryteriów oceny oraz przedmiotowego zakresu analizy.

Takie podejście występuje powszechnie przy analizowaniu bilansu, z którego uzyskuje się najbardziej istotne informacje potrzebne do oceny finansowej przedsiębiorstwa. Ograniczone normy niniejszego artykułu nie pozwalają na bardziej szczegółowe opisanie dwóch metod analizy bilansu z punktu widzenia stopnia dokładności badania poszczególnych wskaźników, a mianowicie metody analizy porównawczej i analizy przyczynowej. Ta pierwsza polega na określeniu bezpośrednich związków kształtujących się między wskaźnikami ekonomicznymi. Natomiast analiza przyczynowa polega na ustaleniu odpowiednio wyizolowanych czynników, które wywołują określone różnice w wynikach finansowych firmy.

Obie formy analizy bilansu są bardzo ważne i jak się wydaje komplementarne względem siebie. Trudno też jednoznacznie rozstrzygnąć, które z tych obu form analiz dostarcza mniej lub bardziej wartościowe informacje i dane do oceny finansowej przedsiębiorstwa. W opinii cytowanego szkicu T. Waśniewskiego, porównanie badanego zjawiska z odpowiednimi wzorcami pozwala na ustalenie odchyień. Jednak „porównywać możemy tylko przedmioty porównywalne”⁸. Innymi słowy porównywać możemy wielkości wyrażające tę samą wartość ekonomiczną, a także wielkość o różnej treści, ale wzajemnie ze sobą powiązane i od siebie zależne.

Zdarza się jednak, że analizowanych danych liczbowych zawartych w bilansie badanej firmy nie można bezpośrednio ze sobą porównać. W takiej

⁷ Zob. T. Waśniewski, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw.*; W. i F. Kurtys (red.) *Analiza...*, op. cit., s. 31-32.

⁸ Zob. T. Waśniewski, *Analiza ekonomiczna...*, op.cit., s.34.

sytuacji należy "sprowadzić je do porównywalności, czyli wyeliminować zmiany metodologiczne, finansowe, organizacyjne i przedmiotowe." Te pierwsze zmiany wynikają z różnic w treści i sposobie wyliczenia różnych wielkości ekonomicznych oraz ze zmiany formy sprawozdań finansowych i zasad ewidencji. Natomiast zakłócenia finansowe pozostają w skutek zmian cen sprzedaży towarów i usług oraz zmiany oprocentowania kredytów, składek ubezpieczeniowych i stawek amortyzacyjnych.

Z kolei ograniczenia organizacyjne pojawiają się wraz z dokonywanymi w przedsiębiorstwie reorganizacjami, a zmiany o charakterze rzeczowym dotyczą różnic, jakie występują w porównywalnych wyrobach na skutek doskonalenia procesu produkcji (postępu technicznego). W tym ostatnim wypadku im dłuższy jest upływ czasu, tym porównywalność danych staje się bardziej utrudniona. Podobnie zresztą jak trudno jest porównać ze sobą wskaźniki ekonomiczne używane w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw w warunkach dosyć wysokiej i często zmieniającej się stopy inflacji.

Wszystkie jednak omówione, siłą rzeczy w dużym skrócie, ograniczenia analizy porównawczej nie stanowią, a przynajmniej nie powinny stanowić, bariery dla tej bardzo użytecznej analizy. Wiadomo bowiem, że w metodzie porównawczej ocenia się zawsze, co najmniej, dwie kategorie liczb. Pierwsza wykazuje stan faktyczny, druga zaś stanowi podstawę porównań, czyli tzw. podstawę odniesienia. Wynikiem porównań są różnice dodatnie lub ujemne zachodzące między wielkościami porównywalnymi. Dużo jednak zależy od przyjęcia ww. podstawy odniesienia, czyli swoistego wyznacznika treści i zakresu porównań. I tak porównania mogą i są najczęściej dokonywane w czasie (np. w analizie bilansu z okresu kilku lat) lub z danymi planowanymi (kontrola wykonywania planu) oraz wielkościami normatywnymi (wzorcami, standardami).

Dokonyuje się także porównań w przestrzeni (np. porównanie międzyzakładowe bilansów), które sprowadzają się do odniesienia wytycznych wskaźników badanej firmy do podanych, porównywalnych wskaźników występujących w innej firmie (np. filii badanego przedsiębiorstwa).

Wydaje się jednak, że najważniejsze są porównania w czasie. Umożliwiają one wszystkie odpowiedzi na pytanie, czy w ciągu kilku okresów sprawozdawczych (trzech i więcej) poszczególne wskaźniki ekonomiczne uległy stałej poprawie czy też na odwrót uległy pogorszeniu. Badanie to umożliwia więc odkrycie określonych tendencji, które mają bardzo ważne znaczenie dla dalszego rozwoju firmy. Dlatego też do badań porównawczych w czasie stosuje się między

* Por. M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa* op.cit., s.22.

innymi analizę bilansu. Rzecz jasna żaden z omówionych wyżej w skrócie sposobów metody porównawczej ani też żadna ze stosowanych w praktyce „podstaw odniesienia” nie może być uznana za jedynie poprawną czy też najlepiej oceniającą sytuację finansową przedsiębiorstwa.

W cytowanej, w niniejszym artykule literaturze przedmiotu, panuje zgodność poglądów co do tego, że wybór określonej metody porównawczej i podstawy odniesienia zależy w dużym stopniu, zarówno od dostępnych danych liczbowych i innych informacji jak również od specyfiki działalności badanego przedsiębiorstwa. Faktem bowiem jest, że porównanie w przestrzeni wzbogaca porównanie w czasie oraz porównanie kontroli wykonania planu.

Wszystkie przedstawione wyżej porównania, analizowane łącznie, oddają dopiero faktyczną pozycję badanego przedsiębiorstwa w ramach danego sektora, w którym firma ta działa.

Wydaje się, że podobnie też nie można absolutyzować znaczenia bilansu w ocenie finansowej przedsiębiorstwa. Wprawdzie dla ekonomisty bilans jest mniej więcej tym, czym dla chemika tablica Mendelejewa, jednak praktyczne wykorzystanie ogromu informacji tkwiących w obu tych źródłach zależy od celu i zakresu prowadzonych badań oraz od przyjęcia odpowiednich „punktów odniesienia”. Prawdopodobnie ta dotyczy także odpowiedniego wykorzystania bilansu w systemie lub różnych systemach oceny finansowej przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1997.
2. Bień W., *Czytanie bilansu przedsiębiorstwa dla menadżerów*, Warszawa 1999.
3. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa 1997.
4. Kasiewicz S., *Analiza ekonomiczno-finansowa*, Wyd. SGH, Warszawa 1996.
5. Kurtys W. i F., *Analiza ekonomiczna*.
6. Kurtys E., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 1996.
7. Litwińczuk H., *Prawo bilansowe*, KiK, Warszawa 1995.
8. Sawicki K., *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1997.
9. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1999.

10. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997.
11. Skoczylas W., Waśniewski T., *Syntetyczna ocena wyników oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Rachunkowość 1998, nr 4.
12. Walczak M., *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1998.
13. Waśniewski T., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw*, Wyd. AE, Wrocław 1996.

JANUSZ TOMASZEWSKI

XI. ASPEKTY FINANSOWE WSTĄPIENIA POLSKI DO NATO (UDZIAŁ MARYNARKI WOJENNA RP W WYDATKACH OBRONNYCH PAŃSTWA)

Streszczenie

Artykuł poświęcono rzadko omawianym w literaturze problemom finansowym wynikającym z konieczności wydatkowania funduszy publicznych na cele obronne. Zajmują się nimi głównie periodyki i literatura wojskowa.

W pierwszej części poruszono przede wszystkim kwestie związane z ogólnymi zasadami finansowania członkostwa w NATO. Szczególnie w zakresie finansowania sił własnych oraz wspólnej „własności”. Poza tym zwrócono uwagę na dylematy badawcze, powstające w czasie prób analizy porównawczej wydatków poszczególnych państw - członków Paktu, co najczęściej wiąże się z odmiennością stosowanych definicji wydatków obronnych /mihtarnych/

Na część drugą składają się wstępne rozważania nad miejscem Marynarki Wojennej RP w wydatkach obronnych państwa, szczególnie wobec konieczności dostosowywania się do standardów NATO. Autor opisał etapy rozwoju MW RP ze szczególnym uwzględnieniem udziału wydatków na MW w poszczególnych okresach jej rozwoju po II Wojnie Światowej do czasu wstąpienia Polski do NATO i obecnie. Zwraca przy tym uwagę na konieczność zdecydowanego łączenia kryteriów politycznych i militarnych z ekonomiczno - finansowymi, tak w tworzeniu koncepcji, jak i prognozowaniu wydatków na funkcjonowanie Polskich Sił Zbrojnych, w tym MW RP w nowych strukturach bezpieczeństwa regionalnego

Summary

FINANCIAL ASPECTS OF JOINING NATO BY POLAND; CONTRIBUTION OF THE POLISH NAVY IN DEFENCE EXPENSES OF THE STATE

This article is devoted to the financial problems that are seldom discussed in print and which result from the need for public expenditure to fund the army.

The first part encompasses the general rules of financing membership in NATO, particularly the scope of financing own forces as well as common 'property'. Furthermore, the focus is on certain research dilemmas occurring in an attempt on comparative analysis of the expenses incurred by individual members of the organization, which frequently makes the definitions of *military expenses* vary.

The second part includes preliminary examination of the place of the Polish Navy in military expenses. Above all, the necessity to adapt the expenses to NATO standards. The author gives an account of certain stages in the development of the Polish Navy, starting from World War II through the period of joining the North Atlantic Treaty Organization up to the present. The need for decisively combining the political and military criteria with economic ones is given special attention. In addition, the criteria should be linked both when creating the conception and predicting the expenses for the Polish Army, and the Polish Navy in new structures of regional security.

Temat artykułu nawet w gronie ekonomistów może budzić kontrowersje, jest jednak bezpośrednio związany z finansami międzynarodowymi w ogóle oraz zagadnieniami finansów publicznych w szczególności. Niepopularność tematu wynika najczęściej ze swoistego zbiorowego przekonania, iż o bezpieczeństwie należy pamiętać tylko w czasie zagrożenia. Zapominamy często o starożytnych maksymach w rodzaju: *pecunia, nervus bellum*, czy *sivis pacem para bellum*, które i dziś mają zastosowanie. W strukturze budżetów każdego państwa, niezależnie od czasu i przestrzeni istotne miejsce zajmują wydatki obronne, w tym związane z bezpieczeństwem zewnętrznym. Owo bezpieczeństwo rozpatrywane jest współcześnie w wielu płaszczyznach: geofizycznej, politycznej, militarnej, ekonomicznej, w ujęciu globalnym, makroskopowym oraz mikroekonomicznym. Niezależnie jednak od stosowanego kryterium każde z nich związane jest z pozyskiwaniem, gromadzeniem i wydatkowaniem funduszy publicznych.

W wyniku doświadczeń wojen XX wieku, a także ukształtowanej formacji państwowo monopolistycznej można mówić o ugruntowanej tradycji koalicyjnego bezpieczeństwa ekonomicznego i militarnego. Świadczą o tym funkcjonujące międzynarodowe organizacje finansowe i pakti wojskowe. Nie zawsze związane z przymusem rezygnacji z narodowych rozwiązań prawnych i instytucjonalnych, np. własna ustawa zasadnicza i wynikające z niej prawo finansowe. Niemniej jednak uczestnictwo w pracach tych organizacji kosztuje, zaś środki finansowe pochodzą z budżetów narodowych. Dotyczy to także Polski.

Im bardziej zorganizowane społeczeństwo tym bardziej broni swojego bogactwa narodowego, posiadającego konkretny wymiar ekonomiczny ucieleśniony w kapitale ludzkim, rzeczowym i finansowym. Zakres finansowania potrzeb obronnych uzależniony jest od siły ekonomicznej państwa ucieleśnionej we wzroście gospodarczym, a także jego miejscu w międzynarodowym podziale pracy.

Trzecia rocznica wstąpienia do NATO inspiruje do rozważań na temat „naszego” w nim udziału z punktu widzenia problemów organizacyjnych, prawnych, a nade wszystko finansowych, leżących w sferze zainteresowań autora. Nadmieniam przy tym, że nie aspiruje „on” do pozycji eksperta w tej dziedzinie.

Finansowanie Programu Partnerstwa dla Pokoju, a obecnie członkostwa w Pakcie Północnoatlantyckim to problematyka obejmująca swym zasięgiem takie zagadnienia szczegółowe, jak: procedury budżetowe, klasyfikacje budżetowe, porównanie budżetów państw członkowskich, finansowanie misji pokojowych, udział polskich przedstawicieli w pracach Komitetów NATO (szczególnie Komitetu Ekonomicznego oraz Komitetu Budżetowego), finansowanie potrzeb Kontyngentów Międzynarodowych, w skład których wchodzi polskie jednostki wojskowe, priorytety finansowe związane z rozwojem poszczególnych rodzajów sił zbrojnych (Marynarki Wojennej, Wojsk Lądowych, Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej)¹. Wobec tak rozległego spektrum problemów i zagadnień szczegółowych, a także z uwagi na względy edytorskie swoje rozważania skupiam na klasyfikacjach i wydatkach budżetowych ze szczególnym uwzględnieniem finansowania Marynarki Wojennej Rzeczypospolitej Polskiej (MW RP).

Stosując podejście genetyczne można by sięgnąć do powstania Polskiej MW, kształtowania form organizacyjnych służb finansowych, finansowania programów rozwojowych przez koszty zaangażowania MW w zagospodarowanie wybrzeża po II Wojnie Światowej, szczególnie prac związanych z oczyszczaniem

¹ Podano strukturę podsystemu militarnego Systemu Obronnego Państwa (SOP), do którego zaliczyć trzeba również jednostki obrony terytorialnej. Poza tym w skład SOP wchodzi ogniwą pozamilitarne oraz podsystem kierowania obronnością. W czasie pokoju najważniejsze zadania obronne realizują ogniwą pozamilitarne.

i rozminowywaniem podejść do portów, aż do współczesnych programów perspektywicznych. Analizę całościową utrudniają jedynie zmiany priorytetów rozwojowych oraz klasyfikacji budżetowych.

Ogólne zasady finansowania członkostwa w NATO

Funkcjonowanie NATO, jako organizacji międzyrządowej, wymaga od jej członków udostępnianie niezbędnych zasobów finansowych. Koszty utrzymania przedstawicielstw narodowych (cywilnych i wojskowych) oraz udziału w misjach pokojowych pokrywane są przez poszczególne kraje i finansowane na podstawie obowiązujących w nich zasad i pragmatyki budżetowej.² Na uwagę przy tym zasługuje **zasada wspólnego finansowania**, zgodnie z którą fundusze NATO powinny odzwierciedlać interesy wszystkich państw członkowskich. Poza tym przedsięwzięcia wielonarodowe (prace badawczo rozwojowe, produkcja i wsparcie logistyczne) nie muszą dotyczyć wszystkich państw lecz tylko niektórych. Chociaż przedsięwzięcia te podlegają regulacjom finansowym i kontrolnym NATO, to w zasadzie prowadzone są niezależnie. Z funduszy NATO nie pokrywa się wydatków na pozyskanie fizycznych zasobów wojskowych, jak, np.: okręty nawodne i podwodne. Jak wcześniej wspomniałem, odpowiedzialność finansową za siły i środki udostępniane NATO ponoszą kraje członkowskie. Wspólnie nabytą, wspólną własnością są powietrzne siły wczesnego ostrzegania i kontroli z flotyllą samolotów wyposażonych w najnowocześniejsze radary.³ Wydatkowanie wspólnych funduszy wymaga uznania potrzeb i uzasadnienia, że przedmiot wydatków (projekt, program) służyć będzie wszystkim uczestniczącym w finansowaniu państwom. Przy czym środki pieniężne przeznaczone do sfinansowania wspólnymi funduszami pokrywają poszczególne państwa według planu obciążeń, proporcjonalnie do rozmiarów zainteresowania danym projektem. Ponadto podział kosztów ponoszonych na wspólne finansowanie realizowany jest według kryterium możliwości płatniczych każdego państwa.⁴

² *Vademecum NATO* - tłumaczenie R. Brzeski, Warszawa 1999, s.197. Autorzy *Vademecum* zwracają uwagę na konieczność dostrzegania poza kosztami również korzyści ekonomicznych osiągniętych przez kraje członkowskie. Poza finansowymi (kosztowymi) występują tu bowiem aspekty polityczne, naukowe, kulturowe i gospodarcze, których w konwencji gospodarki otwartej nie da się łatwo wyrazić w pieniądzu.

³ Tamże, s. 198-200.

⁴ A. Fałkowski, *Dżentelmeni pieniądze i...NATO. Budżet cywilny sojuszu*, Raport nr 1, 1999. Autor jest radcą Misji RP przy NATO i Unii Zachodnioeuropejskiej, odpowiedzialnym za analizę problematyki finansowej.

W zarządzaniu finansami NATO istotne miejsce zajmuje funkcja kontrolna, która sprawowana jest na wszystkich szczeblach podejmowania decyzji. Umożliwiają to struktury pozwalające państwom członkowskim ponoszącym koszty związane z realizacją rozmaitych projektów na pełną kontrolę wydatków. Kontrola posługuje się takimi narzędziami, jak „ogólne ograniczenia” oraz „szczególne restrykcje”.

Do *ogólnych ograniczeń* zaliczyć można przydziały zasobów, pułapy kosztów operacyjnych i inwestycji kapitałowych oraz limity osobowe personelu cywilnego i wojskowego. Są to limity, w obszarze których zarządzający finansami (Sekretarz Generalny, wyżsi dowódcy NATO, szefowie organów) mają pewną swobodę w składaniu propozycji, czy realizacji własnych budżetów. Wspomniane wyżej *restrykcje szczególne* przybierają formy narzucania konkretnych norm ekonomicznych, tymczasowe zamrożenie kredytu przeznaczonego na określone cele, bądź zatrzymanie transferu kredytu. Restrykcje i graniczenia określone są w warunkach zatwierdzania budżetu.

Istotną rolę w sprawowaniu funkcji kontrolnych w NATO odgrywa Międzynarodowa Rada Rewidentów (IBAN - *International Board of Auditors for NATO*), którą można porównać do naszej NIK. Audytorzy IBAN sprawdzają działalność organów Paktu z punktu widzenia zgodności z obowiązującymi regulacjami. Oceniają również skuteczność i efektywność przedsięwzięć finansowych - sposoby wydatkowania pieniędzy przez kraje członkowskie na inwestycje należące do infrastruktury sojuszu, zgodność realizowanych inwestycji z zasadami zawierania i realizacji kontraktów, badanie sprawozdań finansowych związanych z transakcjami finansowymi organów NATO, etc.⁶

Na marginesie należałoby wspomnieć, że przyjęte w Polskim Dokumencie Prezentacyjnym rozwiązania odpowiadają standardom NATO. Zgodnie z przesłaniem oraz treścią tego dokumentu skuteczność mechanizmów demokratycznej kontroli nad siłami zbrojnymi zostanie zwiększona poprzez „Ulepszenie demokratycznych procedur w zakresie planowania, weryfikacji oraz przeglądu budżetu obronnego”.⁷

• *Wademecum...*, op.cit., s.203 i następne.

⁶ A. Fałkowski, *Dżentelmeni pieniądze i...NATO. Czy Polak wejdzie do Atlantycznego NIK?*, Raport nr 2, 1999.

⁷ Polski Dokument Prezentacyjny z 2 lutego 1994, /w:/ P. Kłudka, *Wojsko i Wychowanie. Polska - NATO*, Warszawa 1997, s.257.

Porównanie elementów klasyfikacji budżetowej występujących w wybranych państwach NATO

Dokładną analizę porównawczą utrudniają rozbieżności definicji obejmujących zakres wydatków obronnych. W samym Pakcie obowiązuje podział na budżet cywilny i wojskowy. Budżet wojskowy obejmuje, m.in.:⁸

- koszty operacyjne i utrzymanie;
- koszty kapitałowe międzynarodowej struktury wojskowej;
- koszty struktur dowodzenia prowadzących misje pokojowe.

W budżecie cywilnym występują:⁹

- wydatki operacyjne Sekretariatu Międzynarodowego w Kwaterze Głównej NATO;
- zatwierdzone cywilne programy działania;
- koszty budowy, konserwacji i utrzymania obiektów;
- koszty osobowe organizacji i konferencji;
- koszty osobowe posiedzeń komitetów NATO;
- koszty osobowe służb porządkowych;
- koszty osobowe służb bezpieczeństwa;
- emerytury, itp.

Za pracę nad wymienionymi budżetami odpowiedzialne są odpowiadające im Komitety: budżetu cywilnego oraz wojskowego.¹⁰

Istotną przeszkodą w porównywaniu informacji o finansowaniu potrzeb obronnych są rozbieżności danych statystycznych wynikające z odmienności narodowych definicji wydatków przeznaczanych na te cele.

W Stanach Zjednoczonych, według klasyfikacji stosowanej przez Ministerstwo Obrony USA, wydatki wojskowe obejmują następujące elementy:"

- uposażenie i utrzymanie /Military Personnel/;
- emerytury dla pracowników resortu obrony /Retired/;
- zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego /Procurement/;
- eksploatacja i utrzymanie sprzętu /Operational and Maintenance/;

⁸ *Vademecum...*, op.cit., s. 201 i 202.

⁹ jw., zobacz także: A. Fałkowski, *Dżentelmen...*, Raport nr 1, 1999.

¹⁰ Szerzej zobacz: A. Fałkowski, *Finansowa komitetologia*, /w:/ Raport nr 8, 1999.

¹¹ P. Wieczorek, *Międzynarodowe porównania wydatków wojskowych*, Państwowy Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1990, s. 13.

- prace badawczo-rozwojowe finansowane przez resort obrony /Research, Development, Testing and Evaluation/;
- budownictwo wojskowe /Military Construction/;
- budownictwo mieszkaniowe dla wojskowych /Family Housing/;
- obrona cywilna /Civil Defense/.

Podkreślić należy, że w Stanach Zjednoczonych część wydatków o charakterze wojskowym finansowana jest poza budżetem resortu obrony. Są to wydatki związane z realizacją programów kosmicznych oraz prace badawczo-rozwojowe nad bronią jądrową.

W RFN funkcjonuje plan finansowy wydatków wojskowych /tzw. Einzelplan-14/. Uwzględnia on następujące tytuły budżetowe:¹²

1. Wydatki bieżące /Betriebsausgaben/:
 - osobowe /personale Ausgaben/;
 - eksploatacja i utrzymanie /Materiale Haltung und Betrieb/;
 - pozostałe.
2. Wydatki inwestycyjne /Verteidigungsinvestive Ausgaben/:
 - zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego /Militarische Beschaffungen/;
 - prace badawczo-rozwojowe /Forschung, Entwicklung, Erprobung/;
 - budownictwo wojskowe /Militarische Anlagen/;
 - pozostałe.

Plan ten nie obejmuje, jak to ma miejsce w innych krajach wydatków na obronę cywilną, na badania przestrzeni kosmicznej, zakup sprzętu samochodowego ogólnego przeznaczenia, rozwój infrastruktury wojskowej, służby zdrowia.

Zgodnie z opracowaniami analityków zachodnich przytaczanymi w cytowanej pracy P. Wieczorka istnieją poważne problemy określeniem wydatków wojskowych w byłym ZSRR. Szczególną uwagę zwraca się na nie uwzględnianie w danych oficjalnych wydatków na:

- zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego;
- prace badawczo-rozwojowe;
- budownictwo wojskowe;
- pomoc militarną;
- części wydatków na eksploatację i utrzymanie sprzętu;
- wojska wewnętrzne oraz siły KGB.

W ocenie wydatków państw nieistniejącego już Układu Warszawskiego w tym Polski, agencje zachodnie wykorzystywały przede wszystkim dane oficjalne publikowane w poszczególnych krajach układu. Zgodnie z opinią zachodnich

¹² Tamże, s. 15.

ekspertów oficjalne statystyki tych krajów nie odzwierciedlały ścisłych informacji o budżetach MON tych państw. Nie zawierały one między innymi:

- części wydatków na cele militarne;
- wydatków na wojska ochrony pogranicza;
- wydatków na wojska wewnętrzne podległe MSW;
- wydatków związanych ze stacjonowaniem na terytorium poszczególnych państw Układu Warszawskiego jednostek wojsk radzieckich, w tym baz okrętów wojennych, co w znacznej mierze dotyczy Polski.¹³

Udział wydatków na MW w budżecie państwa do 1989 roku.

Rozwój Marynarki Wojennej w Polsce po 1945 roku można sklasyfikować w kilku zasadniczych okresach, charakteryzujących się odmiennością celów przyświecających jej budowniczym oraz wynikających z koncepcji jej wykorzystania w ramach doktryny obronnej państwa. Etap pierwszy to lata 1945-1949 czyli okres, w którym kształtowały się wstępne koncepcje wykorzystania MW w obronie granicy morskiej państwa. Koncepcje te zdominowane były przez radziecką doktrynę wojny morskiej.¹⁴

W latach 1950-1956 - etap drugi, zmieniano koncepcję rozwoju oraz strukturę organizacyjną sił morskich. Nadmienić przy tym trzeba, że zmiany organizacyjne i wszystkie zamierzenia tego okresu związane były z zaostrzającą się sytuacją międzynarodową. Wydatki budżetowe w wymienionych dwóch etapach wahały się na poziomie 4,37-6,1 % budżetu obrony narodowej w latach 1947-1949 oraz 1,96-4,09% w latach 1950-1956." Taki poziom wydatków pozwolił na pomyślny rozwój floty, lotnictwa morskiego i jednostek nadbrzeżnych marynarki wojennej.

Trzeci etap to lata 1957-1970, charakteryzujące się jakościowymi przemianami wszystkich sił marynarki. Budżet marynarki kształtował się

¹³ Przykładami potwierdzającymi różnorodność w rozumieniu pojęcia „wydatki wojskowe”, są też definicje stosowane w publikacjach wyspecjalizowanych ośrodków badawczych: Międzynarodowego Instytutu Badań Pokojowych w Sztokholmie /Stockholm International Peace Reserch Institute - SIPRI/, Amerykańskiej Agencji Kontroli Zbrojeń i Rozbrojenia /Arms Control and Disarmament Agency - ACDA/ oraz Międzynarodowego Instytutu Studiów Strategicznych /International Institute for Strategie Studies -IISS/. Jest to jednak tematyka odrębnych badań autora.

¹⁴ J. Przybylski: *Rozwój Marynarki Wojennej w latach 1950-1980*, /w:/ *Z dziejów oręża polskiego na morzu*, Gdynia 1987, s. 332 i następne.

¹⁵ Obliczenia własne na podstawie: J. Pilecki, *Ekonomiczno-Społeczna i porównawcza analiza wydatków na obronę narodową w Polsce w latach 1946-1980*, Warszawa 1989, s. 9.

wówczas na poziomie 3,73-6,78% budżetu sił zbrojnych. Ogólnie w etapie tym uwzględniono wszystkie zmiany wynikające z modernizacji sprzętu i ogólnego umacniania sił zbrojnych, dla których lata sześćdziesiąte to okres rakietyzacji.

Etap czwarty datuje się od roku 1971, a kończy umownie w roku 1989. W etapie tym dzięki modernizacji przemysłu okrętowego wprowadzono do służby nowe okręty, w tym nowoczesne okręty szkolne. Budżet marynarki wojennej w tym okresie stanowił od 5 do 6,7% budżetu sił zbrojnych.¹⁶ Tu kończy się epoka gospodarki scentralizowanej, nawiasem mówiąc doskonale dostosowanej do potrzeb gospodarki wojennej, jednakże utrudniającej rozwój nowoczesnych koncepcji kierowania rynkiem, będących podstawą korzystnych trendów w kreowaniu obronnych funkcji państwa

Marynarka wojenna w latach 1990 -2002

Etap szósty lata 1990 - 1998 obejmujące proces transformacji ustrojowej, kształtowania się nowych podstaw normatywno-prawnych finansów publicznych, ale również nowych koncepcji obronnych.

W tym czasie daje się zauważyć wyraźna obecność okrętów Marynarki Wojennej RP w realizacji operacji wojskowych NATO, pomimo, iż budżet MW

¹⁶ Obliczenia własne J.T na podstawie:

1) Dokumenty archiwalne Oddziału Finansów MW -, Archiwum Marynarki Wojennej (AMW): Preliminarze budżetowe: na rok 1949, t. 278/2, s.2; na rok 1955, t. 1304/104, s. 6; na rok 1957, t. 2099/6, s. 282; na rok 1960, t. 2631/6, s. 55; na rok 1965, t. 3290/3, s. 1; Sprawozdanie finansowe do Dep. Fin. MON: za rok 1955, t. 2099/3, s. 232; za rok 1956, t. 2101/4, s. 2; za III kwartały 1957 roku, t. 2101/4, s. 70; Sprawozdania budżetowe: za rok 1958, t. 2364/5, s. 3; za rok 1959, t. 2631/6, s. 8; za rok 1961, t. 3242/6, s. 6; za rok 1963, t. 3290/8, s. 278; za rok 1965, t. 3373/4, s. 2; za rok 1968, t. 3422/9, s. 1; za rok 1969, t. 3422/24, s. 14; za rok 1970, t. 3531/15, s. 1; za rok 1971, t. 3531/56, s. 1; za rok 1972, t. 3593/21, s. 1; za rok 1974, t. 3609/4, s. 4; za rok 1975, t. 3654/2, s. 45; za rok 1976, t. 3654/3, s. 58; za rok 1978, t. 3726/23, s. 24; za rok 1979, t. 3726/71, s. 24; za rok 1981, t. 3770/45, s. 28; za rok 1982, t. 3770/97, s. 1; za rok 1983, t. 3970/22, s. 17; za rok 1984, t. 3970/24, s. 42;

2) Dokumenty Departamentu Fin. MON: Sprawozdania o realizacji funduszy MON w Marynarce Wojennej: za rok 1977, t. 15/2 z 1978 r. s. 155, 1980, t. 15 z 1983 r. s. 717; 1985, t. 213/1936, s. 180; 1986, t. 213/87, s. 125; 1987, t. 213/88, s. 164; za rok 1988, t. 213/89, s. 193; 1989, t. 213/90, s. 151.

3) J. Pilecki, wyd. cyt., s. 31; Cz. Ciesielski, W. Pater, J. Przybylski, *Polska Marynarka Wojenna 1918-1980* wyd. Bellona, Warszawa 1992, s. 260; F. Trojan, *Wydatki wojskowe PRL na tle społeczno-gospodarczego rozwoju kraju w latach 1950-1977*, maszynopis rozprawy doktorskiej, Warszawa, WAP 1985, s.100; Rocznik statystyczny finansów GUS 1986; Warszawa 1987, s. 23; Rocznik statystyczny 1986, GUS, Warszawa 1987, s. 105; Rocznik statystyczny 1991, GUS, Warszawa 1992, s. 88.

tego okresu, z uwagi na swoją strukturę, należy zaliczyć raczej do budżetu przetrwania. W 1995 roku około 69% wydatków stanowiły wydatki vegetatywne.¹⁷ Z tej perspektywy wydatki o charakterze rozwojowym wydają się być niewystarczające. Zwracają na to uwagę inspektorzy Paktu Północnoatlantyckiego. Jest to moim zdaniem pochodną ogólnego kryzysu i regramentacji środków publicznych. Udział marynarki wojennej w wydatkach obronnych kształtował się w tym okresie na przeciętnym poziomie 5,7 - 6,3%.

Etap siódmy w moim mniemaniu trwa od marca 1999 roku. Analiza zaplanowanych wydatków na MW w latach 1999 - 2001 nie przyniosła istotnych zmian w stosunku do okresu wcześniejszego. Ogólne informacje o wydatkach tego okresu ilustruje tabela 1.

Tabela 11.1.

Wydatki MWRP w latach 1999--2001 w procentach/.

Rok	Udział w wydatkach obronnych	Dotacje i subwencje	Świadczenia na rzecz osób fizycznych	Wydatki bieżące jednostek budżetowych	Wydatki majątkowe
1999	6,30	3,28	5,64	70,08	20,98
2000	6,70	3,0	5,40	69,88	21,63
2001	6,17	-	5,56	74,32	20,11

Źródło: Opracowanie własne J.T na podstawie ustaw budżetowych: za rok 1999 (Dz. U nr 17, poz. 154; za rok 2000 (Dz. U nr 7, poz. 85); za rok 2001 (Dz. U nr 21, poz. 264).

Zaprezentowane dane wskazują na niewielki postęp w dziedzinie wydatków majątkowych.

Charakteryzowany etap związany jest z wstąpieniem Polski do NATO oraz „Załoženiami planu modernizacji sił zbrojnych RP na lata 1998 - 2012”. W latach 1999 - 2012 przewidziano w nim wzrost nakładów w MW na

¹⁷ Patrz: J.Tomaszewski, *Problemy finansowania Marynarki Wojennej w Polsce w latach 1945 - 1989*, aneks do rozprawy doktorskiej, Sopot 1996. Przyjęte przedziały czasowe określił autor, który z uwagi na ciągłość procesów kierowania oraz finansowania jest świadom sztuczności owego podziału.

nowoczesne technologie, zgodne ze standardami („STANAGAMI”) NATO, np.:¹⁸

- sprzęt rozpoznania i walki radioelektronicznej;
- sprzęt łączności i dowodzenia;
- śmigłowce wielozadaniowe;
- nowoczesne okręty i sprzęt morski.

Priorytet mają oczywiście zakupy okrętów i sprzętu morskiego. Nie rozwiązane są do dziś problemy dotyczące lotnictwa MW, uzależnione od kontraktu krajowego związanego zakupami nowych samolotów dla Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej.

Kończąc rozważania nad aspektami finansowymi wstąpienia do NATO należałoby zgodzić się z diagnozą E. Firlej, iż zbyt długo członkostwo Polski w NATO rozpatrywane było nade wszystko w kategoriach politycznych i wojskowych, tymczasem w gospodarce rynkowej potrzebne jest podejmowanie problematyki ekonomiczno - finansowej.¹⁹ Stosując podejście systemowe uzyska się obraz całościowy, ale również dotyczący wybranych elementów sektora militarnego, w tym Marynarki Wojennej RP, która niezależnie od trudności budżetowych realizowała zadania wspólnie z siłami państw NATO na Bałtyku oraz w rejonie Kanału La Manche.

Odrębną kwestią są procedury budżetowe, obowiązujące w NATO i w Polsce. Pragnę poświęcić im następny artykuł.

Bibliografia:

1. Ciesielski Cz., Pater W, Przybylski J., *Polska Marynarka Wojenna 1918-1980*, Bellona, Warszawa 1992.
2. Fałkowski A., *Dżentelmeni pieniądze i...NATO. Budżet cywilny sojuszu*, „Raport” nr 1, 1999.
3. Fałkowski A., *Dżentelmeni pieniądze i...NATO. Czy Polak wejdzie do Atlantyckiego NIK?*, Raport nr 2, 1999.

¹⁸ J. Tomaszewski, *Wydatki na uzbrojenie i sprzęt techniczny w strukturze wydatków Marynarki Wojennej*, /w:/ *Finanse w gospodarce rynkowej*, materiały z Konferencji Naukowej, Wyższa Szkoła Finansów Bankowości i Ubezpieczeń im. Prof. Janusza Chechlińskiego, Łódź 1999; na podstawie: Raport nr 2, 1998.

¹⁹ E. Firlej, *Ekonomiczne uwarunkowania integracji Polski z NATO*, *Myśl Wojskowa* nr 3, 1997.

4. Firlej E., *Ekonomiczne uwarunkowania integracji Polski z NATO*, Myśl Wojskowa nr 3, 1997.
5. Kłudka P.(red.), *Polska - NATO. Materiały i dokumenty*, „Czasopisma Wojskowe”, Warszawa 1997.
6. Pilecki J., *Ekonomiczno-Społeczna i porównawcza analiza wydatków na obronę narodową w Polsce w latach 1946-1980*, Warszawa 1989.
7. Przybylski J.: *Rozwój Marynarki Wojennej w latach 1950-1980*, Z dziejów oręża polskiego na morzu, AMW, Gdynia 1987.
8. Tomaszewski J., *Problemy finansowania Marynarki Wojennej w Polsce w latach 1945 - 1989*, Sopot 1996.
9. Tomaszewski J., *Wydatki na uzbrojenie i sprzęt techniczny w strukturze wydatków Marynarki Wojennej* „Finanse w gospodarce rynkowej”, materiały z Konferencji Naukowej, Wyższa Szkoła Finansów Bankowości i Ubezpieczeń im. Prof. Janusza Chechlińskiego, Łódź 1999.
10. *Vademecum NATO* - tłumaczenie Brzeski R., Warszawa 1999.
11. Wieczorek P., *Międzynarodowe porównania wydatków wojskowych*, Państwowy Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1990.

Dokumentacja archiwalna:

1. Dokumenty Departamentu Fin. MON: Sprawozdania o realizacji funduszy MON w Marynarce Wojennej: za rok 1977, t. 15/2 z 1978 r., 1980, t. 15 z 1983 r., 1985 -1.213/1936, 1986 -1.213/87, 1987 -1.213/88, za rok 1988 -t. 213/89, 1989 -1. 213/90.

Roczniki Statystyczne:

1. Rocznik statystyczny finansów GUS 1986; Warszawa 1987.
2. Rocznik statystyczny 1986, GUS, Warszawa 1987.
3. Rocznik statystyczny 1991, GUS, Warszawa 1992.

Ustawy budżetowe:

1. Ustawa budżetowa na rok 1999 z dnia 17 lutego 1999r (Dz. U nr 17, poz. 154).
2. Ustawa budżetowa na rok 2000 z dnia 21 stycznia 2000r. (Dz. U nr7, poz. 85).
3. Ustawa budżetowa na rok 2001 z dnia 1 marca 2001r. ((Dz. U nr21, poz. 264).

WIESŁAW CZYŻOWICZ

XII. GOSPODARKA ELEKTRONICZNA W MIĘDZYNARODOWYCH REGULACJACH PRAWNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska gospodarki elektronicznej i handlu elektronicznego jako przedmiotu podejmowania prób nowych regulacji prawnych, w tym procedur celnych, ze wskazaniem, że tradycyjne przepisy i regulacje prawne okazały się mało przydatnymi w rozwiązywaniu problemów współczesnej gospodarki, w tym i handlu w epoce rewolucji elektronicznej.

Summary

ELECTRONIC ECONOMY IN THE INTERNATIONAL LEGAL REGULATIONS

The article aims to present the phenomenon of electronic economy and electronic trade as a subject of making new legal regulations, including customs procedures, while indicating that traditional legal regulations have turned out to be hardly useful in solving the problems of contemporary economy, including trade, in the era of electronic revolution.

12.1. Idea „e- Europe” a Polska.

Starania Polski o przyjęcie do Unii Europejskiej wiążą się z koniecznością dostosowania, zharmonizowania naszego ustawodawstwa w praktyce we

wszystkich dziedzinach. Proces ten, czasami określany mianem zbliżania (approximation) a dokładniej harmonizowania (harmonization) co w praktyce oznacza przyjmowanie norm i standardów regulacyjnych UE zawartych w *acquis communautaire*. Dotyczy to również i sfery gospodarki elektronicznej oraz regulacji prawnych aktywności w tej sferze.

Unia Europejska poświęciła tym zagadnieniom wiele uwagi. Jednakże punktem wyjścia było sformułowanie kompleksowej wizji społeczeństwa żyjącego w erze rewolucji informatycznej. To właśnie w ramach tej idei znalazły się również zagadnienia e-biznesu czyli gospodarki elektronicznej oraz e-commerce czyli handlu elektronicznego. Było to logiczne uświadomienie sobie przez władze i społeczeństwa UE nowej rzeczywistości technologicznej.

UE nie mogła więc przejść do porządku dziennego nad problemami występującymi we współczesnym świecie, a zwłaszcza związanych z procesami globalizacji i nowymi technikami współpracy międzynarodowej, w tym i handlu elektronicznego. Stąd też podjęte zostały wysiłki na rzecz opracowania szeregu nowych dyrektyw z tym zagadnieniem związanych. Znalazło to wyraz m.in., w podjęciu **już w 1979** prac nad przygotowaniem rozwiązań odnoszących się do przyspieszenia rozwoju nauki i technologii.¹

Pierwsze kroki na rzecz budowy społeczeństwa informacyjnego w Europie Zachodniej zapoczątkowano już w 1979 roku, kiedy rozpoczęto pięcioletni program eksperymentalny pod nazwą ***Forecasting and Assessment in the Field of Science and Technology (FAST)***.

Jego głównym zadaniem było wyznaczenie podstawowych założeń, priorytetów oraz celów długoterminowej wspólnotowej polityki badań i rozwoju. Wśród wniosków i propozycji, jakie opracowano w trakcie realizacji programu FAST naczelne miejsce zajęła konkluzja, iż:

„rozwój społeczeństwa informacyjnego, przyczyniając się do wzmocnienia przyszłej politycznej, społecznej oraz ekonomicznej kondycji i roli Europy Zachodniej, musi przebiegać w dwóch, ściśle związanych czy też wręcz wzajemnie przenikających się wymiarach: technologiczno-przemysłowym oraz społecznym (tzw. dual challenge).”²

Słusznie też podkreślają, że z dzisiejszej perspektywy spostrzeżenie to można uznać za kamień węgielny polityki wspólnotowej na rzecz budowy społeczeństwa informacyjnego w europie.³

¹ Wykład oparty na moim materiale „Handel elektroniczny a prawo celne”, w: moja strona domowa.

² *Power and participation in an information society*, K. W. Grewlich, F. H. Pedersen (red.), Luxemburg 1983.

Najbardziej dojrzałą i kompleksową okazała się jednak *inicjatywa unijna dotycząca budowania społeczeństwa informacyjnego w Europie*, z grudnia 1999 roku. Określona została nazwą **eEurope**⁴ i została przedstawiona na szczycie Rady Europejskiej w Helsinkach.

Jest to dokument ramowy wyznaczający do realizacji w relatywnie krótkim okresie (lata 2000-2005) *cele służące umożliwieniu każdemu obywatelowi UE współuczestniczenie w tworzeniu społeczeństwa informacyjnego oraz korzystanie z wynikających z tego profitów*. Proponowane projekty dotyczą bardzo wielu dziedzin życia - począwszy od edukacji informatycznej i ochrony zdrowia, *kończąc na rozwiązaniach służących rozwojowi handlu elektronicznego czy wprowadzeniu tzw. smart cards*.

Jako zadania na najbliższy okres wyznacza się *utworzenie kilku typów baz danych, np. z aktami legislacyjnymi i administracyjnymi, z których obywatele będą mogli czerpać wiarygodne i aktualne informacje*. Dodatkowo postuluje się korzystanie z *interaktywnych technik komunikowania w celu np. konsultacji czy opiniowania nowych projektów regulacji wielu aspektów życia społecznego i gospodarczego oraz politycznego*.

Sam projekt **eEurope** umieszczony został w Internecie wraz z prośbą o przesyłanie pocztą elektroniczną wszelkich uwag i komentarzy na jego temat⁵. W marcu 2000 roku w Lizbonie został przedstawiony pierwszy raport z postępów w implementacji inicjatywy⁶, zaś w czerwcu miał zostać przyjęty przez Radę UE **eEurope Action Plan**, w którym miały zostać wyznaczone

⁴ UE na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat podjęła szereg kolejnych działań i inicjatyw oraz przyjęła szereg dokumentów. Można podać przykłady takie jak: w latach 80-te utworzenie tzw. Programów Ramowych B & R; 1993 - White Paper - *Growth, competitiveness and employment: the challenges and courses for entering into 21st century*; 1994 *Europe and the global information society - Recommendations to the European Council (Bangenman Report)*; 1994 *Europe's Way to the Information Society. An Action Plan*; 1996 *Green Paper - Living and Working in the Information Society. People First*; 1996 *Europe at the Forefront of the Global Information Society: A Rolling Action Plan*; 1997 *Cohesion and the Information Society*; 1996 High Level Group of Experts' Report - *Building a European Information Society for us all*; 1997 *The Social and Labour Market Dimension of the Information Society: People First - The Next Steps*; 1998 *V Program Ramowy Badań i Rozwoju na lata 1998-2002*; 1998 *Multiannual Community Programm na lata 1998-2002*; 1999 *Green Paper. Public sector information: a key resource for Europe*.

⁵ *eEurope. Information society for all*, [http://www.ispo.cec.be/docs/policy/docs/e_europe/COM\(99\)_en.pdf](http://www.ispo.cec.be/docs/policy/docs/e_europe/COM(99)_en.pdf).

⁶ Analiza przesłanych opinii jest dostępna w Internecie:

http://europa.eu.int/coirmVirusormalCTon_society/eeurope/mailbox_en.htm.

⁶ *eEurope. Information society for all. Progress Report*,

http://www.ispo.cec.be/docs/policy/docs/e_europe/prog_rep_en.pdf.

konkretne środki jakie państwa członkowskie podejmą dla realizacji inicjatywy.⁷

Bezpośrednio spraw gospodarki elektronicznej poświęcony został rozdział II tego dokumentu poświęcony „Nowym metodom pracy i handlu elektronicznego”.⁸ Jednym z głównych zadań jakie postawiono w tym programie to:

„przyspieszenie handlu elektronicznego: szybkie zastosowanie ram prawnych pozwalających na rozszerzenie drogi elektroniczną zamówień publicznych

Tak więc, jak widać, stosunkowo **niewiele problemów odnosiło się do handlu elektronicznego i jego prawnych aspektów.**

Tym nie mniej, nie czekając na ten dokument, różne instytucje Unii Europejskiej, zwłaszcza jej Komisji, wcześniej podejmowały działania na rzecz realizacji idei zawartych w „Inicjatywie Społeczeństwa Informacyjnego”.

Ad. 2 Dyrektywa UE w sprawie niektórych aspektów prawnych handlu elektronicznego.

Szczególnie aktywną w tej sferze okazała się Dyrekcja Generalna III - Przemysł w Komisji Europejskiej. To z jej inicjatywy pojawiły się projekty dyrektyw odnoszących się do handlu elektronicznego. Do najistotniejszych z ich należy zaliczyć inicjatywę zawartą w Komunikacie Komisji Europejskiej z 1997 r. **„Propozycję Dyrektywy w sprawie niektórych prawnych aspektów handlu elektronicznego.”** **„Została ona przyjęta w 1998 r.”**

Autor opracowania poświęconego temu zagadnieniu, a równocześnie współautor **„Dyrektywy w sprawie niektórych aspektów prawnych handlu elektronicznego”**, stawia podstawowe pytanie „Dlaczego potrzebujemy tej

⁷ Tamże.

⁸ Cyt. wg.: Information Society Website - e-business & e-work, w: http://www.ispo.cec.be/topics/i_ecom.html

⁹ Tamże, p.2

¹⁰ Cyt. za: P. Vittet-Philippe, *W stronę ram prawnych dla handlu elektronicznego: Propozycja Dyrektywy w sprawie niektórych prawnych aspektów handlu elektronicznego złożona przez Komisję*, Paryż, Collogue CREMOC - Uniwersytet Paryski, Maison de l'Europe, 16 grudnia 1998. (materiał powielany). Dyrektywa ta została przyjęta i opublikowana. Patrz: Directive 2000/31 /EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market (Directive on electronic commerce), w: OJ L 178 z 17.7. 2000. Tekst Dyrektywy został opublikowany po polsku w: *Bankowy Biuletyn Europejski (BBE)*, Warszawa, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, 2001, Nr 1 (styczeń), str. 7- 33 oraz komentarz do niej s. 33-35.

¹¹ Patrz: COM (98) Końcowy. Cyt. za: Projekt Komunikatu dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: *Handel Elektroniczny - katalizator Konkurencyjności w Europie*. COM (99) (materiał powielany), s. 4.

dyrektywy?".¹² Odpowiadając wskazuje na to, że istniejący stan związany jest z dużym stopniem

„niepewności prawnej odnośnie świadczenia usług on-line, szczególnie w kontekście ponadgranicznym. Handel elektroniczny jest z samej swojej natury ponadgraniczny.”¹³

Jak widać autor w sposób jednoznaczny utożsamia handel elektroniczny z usługami a nie towarami. W dalszej części swojej argumentacji podkreśla to, że badania przeprowadzone przez Komisję Europejską wskazały na takie same przeszkody prawne w rozwoju tego handlu na jakie natrafia klasyczny handel, tj. na takie jak:

„... niepewność prawną odnośnie obowiązującego prawa, obowiązującego porządku dla komunikacji handlowych, prawa kontraktowego, odpowiedzialności pośredników, wykonalności.”

Sytuacja ta, jak słusznie podkreśla autor, osłabia konkurencyjność firm europejskich na rynkach międzynarodowych a równocześnie ogranicza wybór konsumentom.

Równocześnie dyrektywa ta, jak podkreśla kolejny dokument Komisji Europejskiej, tym razem poświęcony konkurencyjności, wskazuje na to, że podjęta w 1997 r. w UE „**Inicjatywa europejska w dziedzinie handlu elektronicznego**” wskazała na cztery główne priorytetowe wytyczne dotyczące handlu elektronicznego. Odnosiły się one do:

1. Uberahzacji rynku telekomunikacyjnego;
2. ustanowienie ram prawnych i administracyjnych jasnych i możliwych do przewidzenia;
3. rozwoju R&D (badań i wdrożeń)
4. tworzenia otwartego i konkurencyjnego środowiska gospodarczego sprzyjającego rozwojowi handlu elektronicznego.”

Na bazie wskazanych analiz i kierunków proponowanych rozwiązań w dniu 18 listopada 1998 r. Komisja Europejska przyjęła propozycję Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie niektórych aspektów prawnych handlu elektronicznego na Rynku Wewnętrznym.¹⁶

¹² Tamże, s. 2.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Projekt Komunikatu dla parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Handel elektroniczny - katalizator konkurencyjności w Europie. COM (99). Materiał powielany, s.4.

¹⁶ Dalsze rozważania poświęcone tej Dyrektywie opieram na polskim tłumaczeniu przez UKIE dokumentu COM(1999)427 finał i 98/0325 (COD) zatytułowanym „**Zmieniona**

Oczywiście jej twórcy zdają sobie sprawę z globalnego charakteru internetu. Stąd też niejednokrotnie podkreślają, że Dyrektywa nie dotyczy usług dostarczanych przez providerów ustanowionych w krajach trzecich i że nie ma ona zaszkodzić dyskusjom prowadzonym w tej sprawie na forum innych organizacji międzynarodowych takich jak WTO czy OECD (pkt 58 Wstępu). Co więcej, w kolejnych punktach wprowadzenia (wstępu) do tej Dyrektywy wskazuje się na konieczność prowadzenia konsultacji między UE i większością regionów pozaeuropejskich w celu tworzenia zgodnych (kompatybilnych) praw i procedur (pkt 60) Najbardziej bezpośrednio wskazuje się na to w punkcie 62 kiedy stwierdza się tak:

„Współpraca z krajami trzecimi powinna być zacieśniona na polu handlu elektronicznego, w szczególności odnosi się to do krajów aplikujących (o członkostwo w UE - CW), krajami rozwijającymi się i innymi partnerami handlowymi Unii Europejskiej”.¹⁷

Z tego sformułowania nie wynika nic ponadto, że Unia będzie starać się o to, by ewentualnie regulacje jakie sama stosuje w odniesieniu do handlu elektronicznego, ale realizowanego w ramach jednolitego rynku, przynajmniej częściowo, stały się standardami międzynarodowymi. W tym celu chce wykorzystać wymianę poglądów nie tylko z krajami aplikującymi o członkostwo (a więc i z Polską), ale i do ich prezentacji na międzynarodowych forach zajmujących się regulacjami handlu międzynarodowego, przede wszystkim WTO i OECD. W istocie jednak nie podana została definicja e-biznesu czy gospodarki elektronicznej. Jedynie w odniesieniu do społeczeństwa informacyjnego mamy określone regulacje handlu elektronicznego traktowanego jako usługi społeczeństwa elektronicznego. Zakres regulacji nie obejmuje (Art.2 Definicje, pkt ii) np. wymogów stosowanych wobec dóbr jako takich, wobec ich dostawy czy usług dostarczanych innymi środkami niż elektroniczne.¹⁸

propozycja D YREKTYWY PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RAD Y w sprawie niektórych aspektów prawnych handlu elektronicznego na Rynku Wewnętrznym". Materiał powielany. Podstawowe dokumenty związane z tą dyrektywą znajdują się w: COM (1998)586 final, z 18.11.1998. OJ C 30. 5.2.1999, p.4 oraz OJ C 169, 16.6. 1999. Ten nowy dokument zawiera wprowadzone przez Parlament zmiany, w zasadzie o charakterze technicznym i utrzymuje główne kierunki propozycji Komisji. Ostatecznie została ona przyjęta i opublikowana jako: **Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market (Directive on electronic commerce)**, w: OJ L 178 z 17.7. 2000. W omawianym polskim tłumaczeniu nie zostały zmienione, w wersji ostatecznej, przytaczane przeze mnie cytaty z projektu tej dyrektywy. Por. także tekst tej Dyrektywy **BBE**, op.cit.

¹⁷ Tamże, p. 7.

¹⁸ BBE, op.cit. s.21.

Ad. 3 Różne ujęcia e-biznesu w dokumentach głównych organizacji międzynarodowych.

Jeśli UE skupiła swoją uwagę na rozstrzygnięciu problematyki handlu elektronicznego w ramach jednolitego rynku europejskiego, to inne organizacje międzynarodowe zajmujące się sprawami handlu podjęły to zagadnienie w kontekście obrotów dokonywanych między poszczególnymi państwami.

ONZ - UNCITRAL

ONZ, a zwłaszcza jej Komisja ds Prawa Handlu Międzynarodowego (United Nations Commission on International Trade Law - *UNCITRAL*) zajmuje się przygotowaniem najbardziej uniwersalnych praw związanych ze normami i standardami regulującymi międzynarodowy obrót towarowy. To właśnie w tej Komisji, powołanej przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w grudniu 1996 r., powstał najbardziej uniwersalny dokument prawny zatytułowany „*Model prawny UNCITRAL dla handlu elektronicznego z przewodnikiem realizacyjnym*”. Został on przyjęty jako Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ.¹⁹

To obszerny dokument który służy jako punkt odniesienia dla wielu szczegółowych regulacji przyjmowanych tak w organizacjach międzynarodowych jak i w na poziomie narodowym. Już we wstępie tego ważnego aktu wskazuje się na jego znaczenie dla rozwoju handlu międzynarodowego i doskonalenia narodowego ustawodawstwa. Podkreśla się dążenie do:

„... dalszej harmonizacji i unifikacji prawa handlu międzynarodowego /.../ oraz ze względu na rosnącą liczbę transakcji w handlu międzynarodowym dokonywanych przy pomocy środków elektronicznej wymiany danych i innych środków komunikacji, popularnie (commonly) określanych jako »handel elektroniczny«, który wprowadza w użycie alternatywne do bazujących na papierze metody komunikowania się i przechowywania informacji, /.../.

To w tym akcie, bodajże najszerzej ze wszystkich podobnych dokumentów organizacji międzynarodowych, podchodzi się do handlu elektronicznego jako do zjawiska ogarniającego ogromną gamę zagadnień ze sfery międzynarodowego obrotu towarowego. Zgodnie z podstawowymi definicjami zawartymi w omawia-

¹⁹ Por.: UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce with Guide to Enactment 1996 with additional article 5 bis as adopted in 1998." Tekst tego dokumentu: <http://www.uncitral.org/english/texts/electcom/ml-ec.htm>

nym dokumencie przyjmuje się, że w zakresie regulacji tego prawa znajduje się „... **każdy rodzaj informacji w formie danych elektronicznych (data message) używanych w kontekście działań handlowych.**”²⁰

Dokument ten pełen jest szczegółowych definicji kategorii jakimi się posługuje lub do jakich się odnosi. Jego część pierwsza to w istocie same definicje. Choć Artykuł 1 poświęcony jest zakresowi stosowania, niemal każde słowo użyte w nim jest szczegółowo definiowane w przypisie. I tak właśnie definiowany jest termin „**handlowy**” pod którym rozumie się

„... **szeroką interpretację tego co wiąże się ze sprawami powstającymi z każdego stosunku o naturze handlowej, zarówno kontraktowego jak i nie kontraktowego. Stosunki o naturze handlowej włączają, lecz nie są do tego ograniczone, następujące transakcje: każdą transakcję handlową związaną z dostarczeniem lub wymianą towarów lub usług; porozumienia o dystrybucji; handlowe przedstawicielstwo lub działalność agencyjną; faktoring; leasing; roboty budowlane; konsulting; prace inżynierskie; licencjonowanie; inwestowanie; finansowanie; prowadzenie działalności bankowej; ubezpieczenia; porozumienie o eksploatacji lub koncesje; joint venture i inne formy współpracy przemysłowej lub biznesowej; przewóz towarów lub pasażerów drogą powietrzną, morską, kolejową lub drogową.**”²¹

Choć dokument pochodzi z 1996 r. i jest uzupełniony w 1998 r. to wydaje się, że rzeczywiście definiuje najbardziej uniwersalnie podstawowe kategorie, dziś trochę inaczej formułowane, powszechnie używane w handlu elektronicznym. Zawiera wiele elementów korzystnych dla opracowania regulacji prawnych tak istotnych w handlu elektronicznym kategorii jak pisana (papierowa) forma dokumentu czy oryginalny podpis.

To modelowe prawo dotyczące handlu elektronicznego wskazuje na konieczność zrównania tradycyjnych dokumentów papierowych i własnoręcznego podpisu, pod określonymi przez narodowe ustawodawstwo warunkami, z dokumentami i podpisem elektronicznym (Art 6 i 7). To samo odnosi się do konieczności przedstawienia odpowiednim władzom oryginału jakiegoś dokumentu, który może być przygotowany i przechowywany w formie elektronicznej (Art8).

Generalnie można stwierdzić, że myślą przewodnią zawartą w tym dokumencie ONZ jest **konieczność zrównania dokumentów papierowych z dokumentami elektronicznymi po to, by ułatwić i przyspieszyć obrót towarowy z zagranicą.**

²⁰ Tamże, Art.1.

²¹ Tamże, p.4-5.

OECD

W *OECD* kilkakrotnie podejmowano takie próby. W rezultacie prac różnych grup roboczych przyjęto w zasadzie dwie definicje. Pierwsza z nich ustalona w 1997 r. stwierdza, że *handel elektroniczny* :

„to wszelkie formy transakcji związanych z komercyjnym wykorzystaniem, z uwzględnieniem indywidualnych jak też instytucjonalnych podmiotów, które bazują na cyfrowym przetwarzaniu i transmisji danych.

W nowszej, z 1998 r., *definicji handlu elektronicznego* został on określony jako:

„biznes prowadzony w sieciach komputerowych takich jak Internet z uwzględnieniem pokrewnej infrastruktury”²³

W obydwu przypadkach sprawa handlu elektronicznego ogranicza się wyłącznie do operacji przeprowadzanych w drodze elektronicznej - od kontraktu po realizację dostawy produktu czy usługi.

Jest to całkowicie inne podejście do zjawisk handlu międzynarodowego niż zostało zaprezentowane w dokumencie ONZ.

WTO

Także *WTO* jako organizacja wyspecjalizowana w sprawach handlu zagranicznego i polityki handlowej podjęła zagadnienie handlu elektronicznego.

We wrześniu 1998 r. Rada Generalna tej organizacji, na mocy decyzji drugiej sesji Konferencji Ministerialnej o przyjęciu „**Deklaracji w sprawie globalnego handlu elektronicznego**”, zrealizowała zawarte w niej postanowienie o stworzeniu roboczego programu mającego kompleksowo przeanalizować zagadnienia związane z handlem elektronicznym.²⁴

Zgodnie z tym, niewielkim objętościowo, dokumentem zatytułowanym „**Roboczy program działań w sprawie handlu elektronicznego**” Rada Generalna winna poddać analizie szeroki krąg zagadnień dotyczący handlu elektronicznego realizowanego w arenie międzynarodowej.

Równocześnie w „**Roboczym programie działań w sprawie handlu**

²³ Cyt. za: J. Walczuk. *E-commerce - współpraca z partnerami poprzez Internet*, /w:/ *Warsztaty E-business*, Warszawa, organizator: HR, Marriott 12 września 2000 r.. Materiały konferencyjne, s.3.

²⁴ Tamże.

²⁴ Por: Work Programme on Electronic commerce. Adopted by General Council on 25 September 1998. Doc. WT/L/274 of 30 September 1998 (98-3738). W: <http://www.wto.org>

elektronicznego " przyjęto - jak podkreślono - wyłącznie na potrzeby tego projektu - następującą *definicję handlu elektronicznego*:

„termin »handel elektroniczny« jest rozumiany jako środki produkcji, dystrybucji, marketingu, sprzedaży lub dostawy towarów i usług środkami elektronicznymi ”²⁵

Jak widać jest to jeszcze inna - w porównaniu do poprzednio przedstawionych - definicja omawianej podstawowej kategorii niniejszych rozważań jaką jest *„handel elektroniczny”*.

Dokument ten przewidywał również określony harmonogram realizacji przyjętych w nim założeń.

WCO a handel elektroniczny

Podstawowym, wyjściowym dokumentem dla działań WCO (World Customs Organization - Światowa Organizacja celnictwa) w zakresie handlu elektronicznego i wykorzystania nowoczesnych technik elektronicznych w procedurach celnych związanych ze współczesnym handlem międzynarodowym okazał się dokument opracowany Stały Komitet Techniczny, a dokładniej podkomitet d/s automatycznego przetwarzania danych i jego Grupę Doradczą d/s EDI (Permanent Technical Committee, ADP Sub-Committee, the EDI Advisory Group) zatytułowany „Handel elektroniczny a cło”.²⁶ Jego podstawowym celem było rozpoczęcie szerokiej dyskusji wśród członkowskich administracji celnych państw członkowskich WCO na temat tego

„... gdzie, kiedy i jak te nowe i rozwijające się formy technologii telekomunikacyjnych i komputerowych mogą być wykorzystane dla wspierania operacji celnych. ”²⁷

Ciekawym jest podejście autorów tego dokumentu do jednej z podstawowych kategorii rozpatrywanych w niniejszym opracowaniu tj. handlu elektronicznego. W tym przypadku dokument traktuje tę kategorię w sposób następujący:

„...użycie innych form technologii informatycznej (I.T.) które wspierają ruch danych między niezależnymi systemami komputerowymi

²⁵ Tamże. W oryginale brzmi to następująco: „1.3. Exclusively for the purposes of the work programme, and without prejudice to its outcome, the term "electronic commerce" is understood to mean the production, distribution, marketing, sale or delivery of goods and services by electronic means".

²⁶ Por. przypis nr 55 niniejszego opracowania.

²⁷ Tamże, p. 2.

*partnerów handlowych. Terminem powszechnie używanym na określenie tego zjawiska jest »handel elektroniczny"**

W innym miejscu tego dokumentu w rozdziale zatytułowanym „*Co to jest handel elektroniczny?*” odpowiadają na to pytanie następująco:

„ Termin »hnn dcl elektroniczny« wszedł w użycie stosunkowo niedawno i w dominującym znaczeniu sugeruje iż jest to nowy sposób prowadzenia biznesu. Wiele organizacji, łącznie z Administracjami Celnymi, już wykorzystuje w swoim działaniu sporo elementów otoczenia związanego z "handlem elektronicznymi Informacje rutynowo wymieniane są między partnerami biznesowymi przy użyciu EDI, poczty elektronicznej, faksów, etc. Najbardziej syntetycznie można stwierdzić, że »handel elektroniczny oznacza elektroniczne organizowanie działalności biznesowej. Może to być definiowane bardziej formalnie jako »sposób prowadzenia działalności gospodarczej« przy użyciu technologii telekomunikacyjnej i komputerowej dla wymiany danych między niezależnymi systemami informacji komputerowej w zakresie zawierania transakcji biznesowych"»

Jakże to inne podejście do zjawiska handlu elektronicznego niż przedstawione w koncepcjach wcześniej omówionych organizacji międzynarodowych. Nie jest to dziwne jeśli uwzględnimy fakt bardzo praktycznego podejścia do wykorzystywania w handlu międzynarodowym EDI dla przyspieszenia zarówno samych negocjacji jak i finalizacji kontraktów oraz przekazywania dokumentów handlowych towarzyszących towarom fizycznie przekraczającym granice celne państw tradycyjnymi środkami transportowymi.

Stanowisko Międzynarodowej Izby Handlowej (ICC)

Międzynarodowa Izba Handlowa (International Chamber of Commerce - ICC) z siedzibą w Paryżu, to jedna z najbardziej powszechnych i wpływowych, pozarządowych, organizacji kręgów gospodarczych współczesnego świata. Nic więc dziwnego, że i ta organizacja zwróciła uwagę na sprawy handlu elektronicznego i opracowała własne stanowisko w tej kwestii.

Zostało ono sformułowane - przy współpracy kilkudziesięciu międzynarodowych i narodowych organizacji biznesowych - i przedstawione Konferencji Ministerialnej OECD przeprowadzonej w Ottawie w Kanadzie w październiku 1998 r. Ten bardzo obszerny i szczegółowy dokument podjął najważniejsze

* Tamże.

" Tamże, p.3.

problemy handlu i gospodarki elektronicznej z punktu widzenia nie tylko kręgów biznesowych. Zawarte w nim zostały propozycje podjęcia wspólnie przez biznes i rządy poszczególnych państw wspólnej akcji mających na celu pełne wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych dla potrzeb stabilnego rozwoju społeczeństw narodowych i ludzkości w całości.

Został on zatytułowany: „Globalny Plan Działań na Rzecz Handlu Elektronicznego”³⁰. Dokument ten zawiera pakiet podstawowych zasad będących bazą wyjściową dla podjęcia działań jakie winne być podjęte w zakresie polityki państwowej wobec handlu elektronicznego.

Działania te winny być podejmowane wspólnie przez organizacje gospodarcze oraz agendy rządowe oraz ustawodawców po to, by ustanowić minimalne ale i efektywne regulacje niezbędne dla powstania prawnego stabilnego i przejrzystego otoczenia handlu elektronicznego.³¹

Warto wskazać na niektóre elementy zawarte we wstępie do tego dokumentu a odnoszące się do **Polityki Zasad dla Globalnego Handlu Elektronicznego**. Oto część z nich:

1. Handel elektroniczny ze swej natury jest globalnym. Polityka rządu odnosząca się do niego powinna być międzynarodowo skoordynowana i zgodna z zasadą tworzenia ułatwień we wzajemnych operacjach międzynarodowych w stosowaniu uzgodnionych standardów.

2. Transakcje prowadzone przy użyciu handlu elektronicznego powinny otrzymać neutralne traktowanie podatkowe w porównaniu do transakcji prowadzonych środkami nie elektronicznymi. Opodatkowanie handlu elektronicznego powinno być zgodne z ustanowionymi praktykami międzynarodowymi /.../”³²

Wprost nie podjęto w tym zbiorze nie zdefiniowano problematyki gospodarki elektronicznej czy handlu elektronicznego. Jednakże przyjęto szereg ustaleń wynikających z wcześniej powstałych definicji w WTO, ONZ czy OECD. Równocześnie wysunięto w tym dokumencie ideę wykorzystania globalnej infrastruktury informacyjnej i na jej bazie stworzenia wysokiego poziomu zaufania Globalnego Społeczeństwa Informacyjnego (Global Information Society - GIS) nawiązującego do idei Unii Europejskiej „e-Europe”. Pochodną od GIS była

³⁰ Tekst tego dokumentu „A Global Action Plan for Electronic Commerce. Prepared by Business with Recommendations for Governments, 2nd edition, October 1999” na stronie domowej ICC: http://iccwbo.org/home/menu_electronic_commerce.asp

³¹ Tamże, p.7.

³² Tamże, p. 8.

koncepcja „*Stworzenia podstawowych zasad dla rynku cyfrowego*” (*Establishing groundrules for the digital marketplace*).³³

Stanowisko ICC zostało wyrażone jednoznacznie w następującym stwierdzeniu:

„Żądanie dla ustanowienia wolnej strefy taryfowej dla transmisji elektronicznych bazuje na długiej tradycji redukcji lub eliminacji barier (takich jak cła i obciążenia celne) w handlu międzynarodowym. Obniżanie barier handlowych, łącznie z taryfami celnymi, jest jednym z najbardziej obowiązkowych środków jest nadzieją tak dla handlu międzynarodowego jak i globalnego handlu elektronicznego”.³⁴

W szczegółowych propozycjach działań wskazuje się na to, że kręgi gospodarcze współpracują z agendami rządowymi nad wprowadzeniem systemu umożliwiającego w największym stopniu wolny od barier, także taryf celnych, handel międzynarodowy.

Tak więc jak widzimy również międzynarodowa społeczność podmiotów gospodarczych wyraża swoje zainteresowanie gospodarką elektroniczną (e-biznesem) a zwłaszcza handlem elektronicznym (e-commerce).

Nie tylko stawia diagnozę istniejącego stanu, ale i proponuje konkretne przedsięwzięcia w których chciałaby współuczestniczyć. Odnoszą się one zarówno do zagadnień legislacyjnych jak i problemów wynikających z infrastruktury jaka stoi do dyspozycji administracji celnych poszczególnych państw.

Wśród sygnatariuszy i współtwórców tego dokumentu polskie kręgi gospodarcze reprezentowane były przez Polską Izbę Informatyki i Telekomunikacji. Tak więc i nasz kraj został również w tej sprawie włączony w akcje podejmowane na rzecz prawnych regulacji zasad, podejmowanych na arenie międzynarodowej przez najbardziej wpływowe tak międzyrządowe jak i pozarządowe organizacje związane z handlem międzynarodowym, w tym i z handlem elektronicznym.

Ad. 4 Polskie ujęcie zagadnienia e-biznesu.

Z punktu widzenia perspektyw rozwoju handlu elektronicznego w naszym kraju i związanych z nim zagadnień najistotniejsze jest rozstrzygnięcie dwóch podstawowych problemów prawnych:

1. jak wprowadzić regulacje prawne e-biznesu kompleksowo regulujące to zagadnienie, i

³³ Tamże, p. 31.

³⁴ Tamże, p. 35.

2. jak rozstrzygnąć problem związany z tzw. podpisem elektronicznym.

W obydwu tych sprawach pojawiły się w Polsce inicjatywy ustawodawcze. I tak w sprawie podpisu elektronicznego został przygotowany, w końcu 1999r. ***„wstępny projekt ustawy o podpisie elektronicznym.”***³⁵

Zagadnienie problematyki gospodarki elektronicznej i handlu elektronicznego zostało podjęte w pracach specjalnego zespołu powołanego Zarządzeniem nr 27 z dnia 17 maja 1999 r. przez Prezesa Rady Ministrów. Zadaniem powołanego Zespołu miało być przygotowanie założeń regulacji prawnych w odniesieniu do transakcji realizowanych drogą elektroniczną.

Zespół dokonał analizy funkcjonujących w Polsce regulacji prawnych związanych z szeroko pojętą problematyką gospodarki elektronicznej, dokonał ich porównania z regulacjami zawartymi w prawie Unii Europejskiej a także z wytycznymi i zaleceniami międzynarodowych organizacji, których członkiem jest Polska. W rezultacie swych prac Zespół ten przygotował raport końcowy. Został on zawarty w ***„Sprawozdaniu Międzyresortowego Zespołu do spraw handlu metodami elektronicznymi*** przyjętym 11 lipca 2000 roku przez Radę Ministrów RP”.³⁶

W dokumencie tym podjęto również próbę definicyjnego ujęcia e-commerce. Jego autorzy stwierdzają:

„Najpopularniejsze jest odnoszenie pojęcia electronic commerce (e-commerce) do handlu elektronicznego. Jednakże ze względu na obejmowanie swoim zakresem poza handlem, także działalności wytwórczej i usługowej prawidłowe jest ogólniejsze tłumaczenie tego pojęcia jako gospodarki elektronicznej.”

³⁵ Patrz: *Wstępny projekt ustawy o podpisie elektronicznym*. Zespół projektujący: Grażyna Rzymkowska - Narodowy Bank Polski - kierująca projektem, Dariusz Bogucki - Ministerstwo Sprawiedliwości, Wojciech Kocot - Uniwersytet Warszawski, Ekspert Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Cywilnego, Grzegorz Pohorecki - safe Computing Sp. z o.o., Andrzej Kremer - Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa, narodowy Bank Polski 1999.11.29 (Projekt nie podlegał opiniowaniu NBP). Materiał powielany. Równolegle został opracowany poselski projekt takiej ustawy. Por.: Z. Domaszewicz, *Podpis elektroniczny. Od Posłów na Gwiazdkę*, Gazeta Wyborcza, 29 listopada 2000. Zagadnieniu podpisu elektronicznego poświęcimy specjalne zajęcia.

³⁶ Patrz: *„Sprawozdanie Międzyresortowego Zespołu do spraw handlu metodami elektronicznymi. Analiza obowiązującego stanu prawnego z punktu widzenia możliwości wykorzystania istniejących regulacji prawnych w transakcjach zawieranych metodami elektronicznymi oraz proponowane kierunki rozwiązań prawnych. Dokument rządowy przyjęty przez radę Ministrów w dniu 11 lipca 2000 r.”*, Warszawa, Ministerstwo Gospodarki 2000. Materiał powielony. Zespół ten liczący ponad 20 osób - ekspertów, naukowców i praktyków, pracował pod kierownictwem prof. dr hab. Wojciecha Katnera - Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Gospodarki.

Równocześnie jednak rozwijając to pojęcie i bardziej go precyzując dochodzą do następujących wniosków:

„W transakcjach zawieranych w obrocie elektronicznym można wyodrębnić dwie kategorie: pierwsza kategoria dotyczy elektronicznego zamawiania towarów materialnych, które następnie są dostarczane „fizycznie” tradycyjnymi kanałami (poczta, usługi kurierskie), druga kategoria odnosi się do zamawiania on-line „niematerialnych towarów lub usług” (np. oprogramowanie software, zestawy materiałów, usługi informacyjne) przy czym także płatność i doręczenie odbywa się drogą elektroniczną. ”³⁷

Rozróżnienie to, jak widać, nawiązuje do stanowiska jakie zostało przyjęte w tej sprawie, przede wszystkim, w Światowej Organizacji Celnej.

Należy stwierdzić, że w Polsce zrobiono już wiele na drodze ukształtowania nowego środowiska prawnego dla rozwoju gospodarki elektronicznej i handlu elektronicznego. Także w rezultacie działalności wspomnianego Międzyresortowego Zespołu do spraw Handlu Metodami Elektronicznymi. Od września 2000 r. Zespół ten przekształcił się w Koordynatora prac, których zarys został zawarty w omówionym raporcie, prowadzonych w ministerstwach i urzędach państwowych.³⁸

12.2. Podsumowanie.

1. Tradycyjne przepisy i regulacje prawne okazały się mało przydatnymi w rozwiązywaniu problemów współczesnej gospodarki, w tym i handlu w epoce rewolucji elektronicznej.
2. **Zjawisko gospodarki elektronicznej i handlu elektronicznego stało się przedmiotem podejmowania prób nowych regulacji prawnych w tym i w zakresie prawa oraz procedur celnych.**
3. Z punktu widzenia prawnego i praktycznego do najistotniejszych osiągnięć rozwiązań prawnych należy rozróżnienie handlu elektronicznego, czy nawet szerzej gospodarki elektronicznej, w jego podwójnym znaczeniu.
 - a) Pierwsze podejście, szersze - wskazuje na handel elektroniczny jako zjawisko polegające na łańcuchu działalności gospodarczej realizowanej

³⁷ Tamże, s. 26.

³⁸ Od września 2000 r. Zespół ten przekształcił się w Koordynatora prac, których zarys został zawarty w omówionym raporcie, prowadzonych w ministerstwach i urzędach państwowych., Tamże.

przy pomocy elektronicznej, w tym i przy pomocy Internetu, od momentu zawierania transakcji, przez jej realizację zarówno na drodze elektronicznej jak z wykorzystaniem tradycyjnych środków transportu (lądowego, powietrznego czy wodnego, w tym linii przesyłowych energii elektrycznej czy rurociągów) aż po zapłatę należności, także celnych i podatkowych.

- b) Drugie podejście, węższe - określa mianem handlu elektronicznego tylko taki łańcuch działalności gospodarczej jaki wiąże się z realizacją wyłącznie przy pomocy sieci elektronicznych, w tym Internetu od momentu złożenia oferty i zawarcia kontraktu po jego realizację i dokonanie płatności za dostarczony drogą elektroniczną towar lub usługę.

Bibliografia:

1. **Bankowy Biuletyn Europejski (BBE)**, Warszawa, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, 2001, Nr 1 (styczeń) oraz komentarz do niej.
2. Walczuk J., **E-commerce - współpraca z partnerami poprzez Internet**, /w:/ **Warsztaty E-business**, Warszawa, organizator: IIR, Mariott 12 września 2000r., Materiały konferencyjne.
3. [http://www.ispo.cec.be/docs/policy/docs/e_europe/COM\(99\)_en.pdf](http://www.ispo.cec.be/docs/policy/docs/e_europe/COM(99)_en.pdf).
4. http://europa.eu.int/comrn/informalCTon_society/eeurope/mailbox_en.htm.
5. http://www.ispo.cec.be/docs/policy/docs/e_europe/prog_rep_en.pdf.
6. http://www.ispo.cec.be/topics/i_ecom.html
7. <http://www.uncitral.org/english/texts/electcom/ml-ec.htm>
8. http://iccwbo.org/home/menu_electronic_commerce.asp
9. www.wto.org

MONIKA WOŹNIAK

XIII. BIZNES W INTERNECIE

Streszczenie

W rozdziale niniejszym przedstawiono zasoby i usługi sieci Internet ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznego aspektu możliwości ich wykorzystania przez organizacje gospodarcze.

Treść rozdziału, poprzez przybliżenie właściwości internetowych zasobów i usług oraz ukazanie możliwości ich wykorzystania na potrzeby działalności organizacji gospodarczych, pozwoli zrozumieć dlaczego sieć ta jest tak nieopartym środowiskiem usprawniającym prowadzenie biznesu.

Summary

BUSINESS ON THE INTERNET

The article presents resources and services of the Internet, with special emphasis on an economic aspect of a possibility of using them by economic organizations. It also lets a reader understand why the net is a unique environment, which makes running business more efficient.

13.1. Wstęp.

W obecnej dobie Internet stał się globalną siecią, pozwalającą na sprawną łączność o światowym zasięgu terytorialnym, a co za tym idzie przybliżającą perspektywę zaistnienia tzw. „globalnej wioski”. Podłączenie się do Internetu jest najprostszym sposobem znalezienia się w całkowicie zintegrowanej ze sobą

społeczności. Poprzez Internet przepływa ogromna ilość informacji o decydującym niejednokrotnie znaczeniu dla działalności gospodarczej człowieka. Sieć ta umożliwia sprawne komunikowanie się przy użyciu poczty elektronicznej, łączenie się z komputerami rządowymi i wyszukiwanie informacji o najnowszych badaniach, łączenie się z komputerami uniwersyteckimi i przeszukiwanie tysięcy baz danych, jak też prezentację firm, robienie zakupów itp. Możliwości Internetu należy zatem rozpatrywać wielopłaszczyznowo - jako składające się na niego zasoby informacyjne oraz oferowane przez niego narzędzia i usługi pozwalające na sprawną komunikację, wyszukiwanie informacji, zdalną pracę, zarządzanie dokumentami, własną prezentację i prowadzenie handlu. W takim ujęciu sieć ta wydaje się być wręcz **stworzona dla potrzeb biznesu**. Szybki dostęp do informacji stanowi bowiem jeden z głównych wyznaczników sukcesu i zarazem źródło korzyści materialnych. Dynamiczny rozwój sieciowych narzędzi i usług z kolei zacieśnia związki między producentami, dostawcami i odbiorcami produktów i usług, samorzutnie narzucając im nową strategię działania. Ciągły wzrost liczby użytkowników czyni z Internetu dodatkowo niezwykle atrakcyjny, dla działalności komercyjnej, segment rynku. Świat biznesu nie zadaje już pytania czy inwestować w sieć, lecz w jaki sposób najefektywniej wykorzystywać jej zasoby i usługi na potrzeby swojej działalności.

13.2. Narzędzia i usługi sieci Internet.

Internet stanowi nieocenione wręcz źródło różnorodnych narzędzi i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. Jego zasoby znalazły szerokie zastosowanie we wszystkich obszarach związanych z funkcjonowaniem firmy - począwszy od komunikacji, wyszukiwania informacji, poprzez prezentację własną, zdalną pracę, zarządzanie dokumentami i przepływem informacji, aż do organizacji wirtualnych zespołów pracowniczych i prowadzenia handlu włącznie. Narzędzia i usługi obsługujące wyżej wymienione sfery zostaną szczegółowo przedstawione w kolejnych podrozdziałach. Mają one bowiem niezwykle korzystny wpływ na użytkujące je podmioty gospodarcze, przyczyniając się tak do poprawy wewnętrznej organizacji, jak i do usprawnienia ich funkcjonowania w zewnętrznym otoczeniu.

13.2.1. Komunikacja.

Sprawną komunikacją to jeden z kluczowych czynników sukcesu w biznesie. Internet oferuje kilka niezawodnych narzędzi wpływających na jej usprawnienie, do których należy poczta elektroniczna, listy dyskusyjne, Talk

i IRC oraz grupy wiadomości. Charakterystyka, sposób ich funkcjonowania i zastosowanie zostały przedstawione w poniższych podrozdziałach.

13.2.1.1. Poczta elektroniczna.

Poczta elektroniczna (ang. e-mail - electronic mail) to bez wątpienia jedna z podstawowych i najczęściej używanych usług sieci Internet. Umożliwia ona zarówno wysyłanie, jak i otrzymywanie plików poprzez sieć komputerową. W plikach tych mogą znajdować się zwykłe codzienne wiadomości, dokumenty, programy, dźwięki, obrazy, filmy itp.

Idea tej usługi jest zbliżona do poczty tradycyjnej, więc obowiązują tu podobne zasady - należy posiadać skrzynkę pocztową (konto w Internecie). W tym celu można zlecić założenie konta u dostawcy usług internetowych na jego serwerze (forma odpłatna lub darmowa) albo podłączyć własną firmę na stałe do Internetu i uruchomić własny serwer, zakładając na nim skrzynki pocztowe. Każda skrzynka pocztowa posiada swój unikalny adres tzw. adresy internetowy (inaczej zwany e-mailowy lub elektroniczny). Nadawca jest zobowiązany znać adres elektroniczny osoby, do której kieruje wiadomość.

Zalety poczty elektronicznej, dzięki którym przewyższa ona pocztę tradycyjną, są następujące:

- oszczędności finansowe (brak kosztów związanych z zakupem papieru listowego, kopert i znaczków, segregatorów i wygospodarowywania odpowiedniego miejsca na przechowywanie otrzymanej poczty oraz kopii wysyłanych listów),
- oszczędności czasowe (tak ważne w biznesie, bo niejednokrotnie decydujące o korzyściach materialnych):
 - szybki czas doręczenia wiadomości, z reguły nie przekraczający kilku sekund,
 - możliwość wysłania tej samej wiadomości do różnych osób,
 - szybkie adresowanie (automatyczne adresowanie, aliasy, lista adresowa)
 - możliwość automatycznych odpowiedzi bez konieczności odrywania się od pracy,
 - szybkość i łatwość odnajdywania otrzymanej i wysłanej korespondencji - programy filtrujące (zwolnienie z konieczności ręcznego przeszukiwania stosów segregatorów),
- pewność:
 - zabezpieczenie skrzynki pocztowej przed dostępem niepowołanych osób hasłem,

- możliwość automatycznego szyfrowania wysyłanych wiadomości,
- otrzymanie automatycznego potwierdzenia o dotarciu wiadomości do adresata,
- automatyczna informacja o przyczynach nie dotarcia wiadomości,
- praktyczność:
 - łatwość obsługi, która sprowadza się do kilku prostych czynności,
 - całodobowość (eliminacja problemów związanych ze strefami czasowymi),
 - możliwość zdalnego dostępu do skrzynki sprawiająca, że użytkownik może zarządzać swoim kontem z dowolnego miejsca na ziemi, w którym ma dostęp do sieci,
 - możliwość bezproblemowego przesyłania nie tylko tekstu, ale także dokumentów, programów, dźwięków, obrazów - grafiki, filmów,
- możliwość generowania automatycznych odpowiedzi na listy.

13.2.1.2. Listy dyskusyjne.

Listy dyskusyjne to kolejny sposób na komunikowanie się użytkowników sieci. Usługa ta oparta jest na omawianej wyżej poczcie elektronicznej i programach umożliwiających automatyczne rozsyłanie wiadomości do określonej grupy użytkowników (tzw. mail reflektorach).

W Internecie istnieją setki tysięcy list dyskusyjnych poruszających każdy temat. Z każdym dniem powstają następne. Ideą ich jest wymiana informacji, poglądów w szerszym, często międzynarodowym gronie osób zainteresowanych daną tematyką, dziedziną wiedzy, problemem itp. Obszerny wykaz światowych list dyskusyjnych wraz z krótkim ich opisem znajduje się na stronie <http://www.tile.net:2001/lists/>. Listę polskich grup dyskusyjnych natomiast można uzyskać pod adresem <http://republika.pl/puchaty7/grupy.htm>.

Zapisanie się na listę dyskusyjną formalnie sprowadza się do wysłania komunikatu - polecenia do konkretnego serwera, który automatycznie dodaje użytkownika do listy. Komunikaty z listy dyskusyjnej dostarczane są wprost do skrzynek pocztowych członków danej listy. Po otrzymaniu pierwszych wiadomości użytkownik może zacząć aktywnie uczestniczyć w dyskusji.

Listy dyskusyjne pozwalają zatem na stawianie problemów i wymianę doświadczeń w większym gronie osób rozproszonych po całym świecie. Mogą więc stanowić dla pracowników firm źródło nowych informacji, fachowych porad, jak również stać się inspiracją do tworzenia nowych projektów.

13.2.1.3. Usługi Chat, czyli Talk i IRC.

Usługi Chat polegają na nawiązaniu komunikacji pomiędzy użytkownikami Internetu w czasie rzeczywistym. Podczas takiej sesji można pisać komunikaty, które są widziane natychmiast przez innych, albo tylko biernie śledzić przebieg dyskusji. Sesje organizowane są w grupach zainteresowań, takich jak: polityka, zdrowie, finanse itp. Użytkownik może ustanowić własną sesję.

Możliwe są dwa typy pracy:

- Talk - komunikacja pomiędzy dwoma użytkownikami,
- IRC (Internet Realy Chat) - interaktywna komunikacja pomiędzy wieloma użytkownikami.

Program Talk jest synchronicznym odpowiednikiem poczty elektronicznej. Umożliwia on prowadzenie prywatnej wymiany informacji między dwiema osobami. Osoby te mogą być połączone przez dwa dowolne węzły sieci Internet i mogą mieć pewność, że wymieniane komunikaty nie podlegają żadnej kontroli. Rozmowa jest równoczesna - obie osoby muszą być jednocześnie dołączone do systemu. Talk jest odpowiednim narzędziem zarówno do prowadzenia ulotnych, czysto relaksowych pogawędek, jak i do szybkiego porozumiewania się ze współpracownikami i kolegami. Talk jest przeznaczony do przekazywania tych informacji, które nie muszą być nigdzie zarejestrowane.

Program **IRC**, którego nazwa jest skrótem Internet Realy Chat, można porównać do systemu radia CB. Z serwera IRC użytkownik wybiera dowolny kanał, do którego się dołącza. Informacje pochodzące od każdego z uczestników pogawędki są automatycznie wyświetlane na monitorach pozostałych uczestników. Można przyłączyć się do trwającej pogawędki lub próbować rozpocząć nową uruchamiając nowy kanał IRC. Z chwila przyłączenia się nazwa użytkownika staje się znana wszystkim pozostałym uczestnikom. Dlatego też, o ile użytkownik może zachować anonimowość (ukrywając się pod pseudonimem), o tyle nie można pozostać niezauważonym i przysłuchiwać się tylko, tak jak to jest możliwe w listach dyskusyjnych lub grupach wiadomości. Tematy zmieniają się równie często, jak osoby biorące udział w takiej pogawędce. Przeważająca ilość kanałów IRC jest czysto rozrywkowa, ale są również kanały o ściśle sprecyzowanej tematyce, na których wymieniają swe spostrzeżenia naukowcy, politycy, biznesmeni itp.

13.2.1.4. Grupy wiadomości - Usenet News.

Po poczcie elektronicznej, Net News (wiadomości sieciowe) to największy mechanizm Internetu służący do uzyskiwania informacji przez wszystkich użytkowników. Usenet News jest, podobnie jak listy dyskusyjne, rodzajem komunikacji asynchronicznej, typu „jeden z wieloma”. Innymi słowy ktoś udostępnia napisany przez siebie artykuł lub komunikat, a każdy zainteresowany może go przeczytać. Wiadomości mogą być wszelkich możliwych kategorii; jeżeli użytkownik nie będzie mógł znaleźć tego, czego szuka, może zapoczątkować nową grupę na ten temat. Poruszana tematyka na tym forum nie różni się zatem od tej spotykanej na listach dyskusyjnych. Zasadnicza różnica tkwi w sposobie docierania wiadomości do członków danej grupy. W przypadku list dyskusyjnych każda wysłana przez subskrybenta wiadomość trafia niejako automatycznie do skrzynek pocztowych wszystkich uczestników listy, często powodując ich przeładowanie (wielkość skrzynek pocztowych jest przeważnie ograniczona przez limit przestrzeni dyskowej, jaką wydziela administrator serwera pocztowego). W przypadku Usenet News natomiast wszystkie wysłane wiadomości do danej grupy tematycznej są przechowywane na serwerze (od kilku tygodni do kilku miesięcy), a zainteresowani nimi użytkownicy mogą je ściągnąć na swój dysk lokalny w odpowiednim dla siebie czasie.

Komunikaty News są przechowywane i obsługiwane przez inne zbiory programów, wśród których są wyspecjalizowane czytniki wiadomości (ang. newsreaders). Programy te służą nie tylko do czytania dostępnych na serwerze wiadomości, ale również do ich tworzenia i przesyłania. Ponadto zasadniczą ich zaletą jest fakt, iż pozwalają użytkownikowi o wiele łatwiej manipulować zbiorami dostępnych wiadomości poprzez systemy filtrowania i wyszukiwania na podstawie słów kluczowych. Umożliwiają w ten sposób wybór tego, co użytkownik chciałby przeczytać, odrzucenie tego, co jest dla niego nieprzydatne, grupowanie artykułów dotyczących jednej dyskusji itp. Do najpopularniejszych czytników wiadomości należą: Netscape News, QVT/News, free Agent, WINVN.

Grupy wiadomości są zorganizowane w sposób hierarchiczny i subhierarchiczny, najczęściej według tematów, co odzwierciedla różnorodność środowiska Internetu. Pierwsza część nazwy oznacza najwyższy poziom hierarchii; jest to najszersza kategoria. Następne części dotycząc określonych tematów coraz bardziej ją zawężają.

Lista polskich grup wiadomości wraz z obszernymi informacjami o nich znajduje się w dokumencie <http://www.ict.pwr.wroc.pl/doc/news-pl-faq.html> lub w grupie pl.answers.

Usenet News, podobnie jak listy dyskusyjne, są źródłem aktualnych informacji z każdej dziedziny życia - nauki, polityki, świata biznesu, sportu, zawierają porady prawne, ekonomiczne, turystyczne, dają możliwość udziału w dyskusjach z najlepszymi specjalistami w różnych dziedzinach. Można z nich korzystać również w celach zaczerpnięcia rady innych użytkowników, proszenia o pomoc, dawania ogłoszeń itp.

13.2.2. Wyszukiwanie informacji.

Internet jest nie tylko wspianiałym narzędziem komunikacyjnym naszych czasów, ale również stanowi niezwykle rozległy zbiór informacji na dowolnie wybrany temat. Można znaleźć w nim zarówno dane dotyczące świata nauki, polityki, biznesu, rozrywki, jak i konkretnych firm lub osób.

World Wide Web (w skrócie WWW) można określić jako narzędzie nawigacyjne Internetu, które dzięki zastosowaniu protokołu HTTP i języka HTML, tworzy zbiór połączonych ze sobą dokumentów i pomaga użytkownikom znaleźć oraz uzyskać potrzebne informacje. WWW łączy miliardy różnych dokumentów, a każdy z nich ma swój niepowtarzalny adres URL, zwany adresem WWW. Powiązane ze sobą dokumenty, znajdujące się na komputerach w różnych częściach świata, tworzą swoistą pajęczynę informacji oplatającą kulę ziemską, co znalazło odzwierciedlenie w nazwie narzędzia - Web oznacza pajęczynę.

Protokół HTTP natomiast jest protokołem obowiązującym w WWW. Określa on pewne zasady, którym muszą podlegać programy, aby móc wymieniać informacje za pomocą tego narzędzia. Dokumenty z kolei, żeby były widziane w WWW, muszą być zapisane w odpowiednim języku - języku sieci WWW. Językiem tym jest **HTML** (ang. Hyper Tekst Markup Language) - język składu dokumentu hipertekstowego, czyli multimedialnego dokumentu zawierającego rysunki, tekst, obrazy animowane, pliki dźwiękowe oraz tzw. łączniki (inaczej linki, odnośniki lub hiperłącza). Łączniki służą do przemieszczania się z danej strony WWW widzianej na ekranie do innej czy to w obrębie tego samego dokumentu czy też różnych dokumentów znajdujących się na oddalonych od siebie komputerach. Funkcję ich może spełniać zarówno wyróżniony specjalnie tekst, jak też rysunek, co czyni interfejs użytkownika WWW niezwykle prostym. Obsługa jego sprowadza się bowiem do umiejętności wskazywania i klikania.

Pełne korzystanie z zasobów sieci może zapewnić jedynie specjalny program zwany **przeglądarką WWW**. Program ten uruchamia się na komputerze lokalnym użytkownika i pozwala na poruszanie się w sieci WWW, w celu

wyszukiwania i przeglądania różnego rodzaju dokumentów. Obecnie najbardziej rozpowszechnionymi przeglądarkami są Netscape Navigator i Microsoft Internet Explorer.

Wyszukiwanie informacji (dokumentów) w WWW może odbywać się na trzy sposoby:

- przez wpisanie adresu URL danego dokumentu w oknie przeglądarki,
- kolejno wybranie odpowiednich łączników z aktualnie wyświetlanych stron,
- posłużenie się specjalnie do tego celu stworzonymi systemami (katalogi internetowe lub systemy indeksujące).

Pożądaną informację można znaleźć nie tylko w zwykłych dokumentach WWW, ale również w licznie występujących w Internecie **wirtualnych bazach danych**: naukowych, bibliotecznych, rządowych, komercyjnych. Zwykle są one dość łatwe w obsłudze i dają możliwość przeszukiwania swych zbiorów przez indeksowanie w dowolny sposób, np. według daty ich powstania, produktu, firmy, obszaru geograficznego itp. Przykładem może być jedna z największych na świecie baza danych, przechowująca informacje o podmiotach gospodarczych z ponad 30 krajów europejskich, znajdująca się pod adresem <http://www.europages.com>. Zawarte w niej dane można przeszukiwać według różnych kryteriów - produktu lub usługi, sektora działalności, nazwy firmy. Umożliwia ona również wprowadzenie ograniczenia wyszukiwania do określonych krajów, a także posortowanie odpowiedzi według alfabetu. W wyniku zapytania generowana jest lista firm spełniających określone kryteria z adresami, numerami telefonów i łącznikami do ich witryn firmowych lub katalogów towarów (jeśli takie posiadają).

13.2.3. Zdalna praca w Internecie.

Zdalna praca w sieci oznacza możliwość korzystania z zasobów i usług znajdujących się na odległych komputerach podłączonych do Internetu. FTP i Telnet to dwa najpopularniejsze narzędzia umożliwiające tą pracę. FTP (ang. File Transfer Protocol) pozwala na przesyłanie plików, zarówno tych przeznaczonych specjalnie dla danego użytkownika, jak i tych dostępnych dla wszystkich użytkowników. Telnet natomiast służy do łączenia się z innymi komputerami i pracy na nich.

Skrót **FTP** pochodzi od pierwszych liter angielskiego wyrażenia file transfer protocol (protokół transferu plików), ale także file transfer program (program transferu plików, używający tego protokołu). Transfer pliku oznacza

przesłanie pliku (nie komunikatu) z jednego komputera do drugiego. Przykładowo, plikami tymi mogą być zarówno zwykłe pliki tekstowe, jak i te utworzone w arkuszach kalkulacyjnych, pliki dźwiękowe, skomplikowane programy. FTP umożliwia przesyłanie plików pomiędzy różnymi platformami systemowymi: MS-DOS, Windows, Unix, Macintosh.

Użytkownik może przesłać plik ze swojego komputera do drugiego lub korzystając z opcji kopiowania plików, pozyskać upatrzone zasoby z serwera FTP (co zdarza się dużo częściej). Co prawda wraz z rozwojem WWW zmalała popularność serwerów ftp, jako źródła informacji, niemniej jednak stanowią one nadal cenną składnicę darmowego oprogramowania, drajwerów, dokumentacji, kodów programów narzędziowych itp. Mechanizm ftp znalazł również zastosowanie w przesyłaniu zaprojektowanych na danym komputerze plików w formacie HTML oraz plików graficznych (zdjęcia, rysunki) do serwerów WWW, gdzie są udostępniane przez przeglądarki WWW.

Drugim internetowym narzędziem służącym do zdalnej pracy jest **Telnet**. Umożliwia on pracę na odległych komputerach wielodostępnych. Jest szczególnie przydatny w:

- przeglądaniu zasobów odległych komputerów,
- wykorzystaniu oprogramowania znajdującego się na innych komputerach,
- pobieraniu danych z komputerów np. głównej siedziby lub innych oddziałów firmy,
- przeglądaniu katalogów bibliotecznych,
- odbiorze poczty.

Telnet jest jednym z najprostszych narzędzi Internetu. Otwarcie sesji ze zdalnym hostem uzyskuje się przez odpowiedni łącznik na stronie WWW lub przez bezpośrednie wpisanie w wierszu zgłoszenia systemu polecenie: *telnet nazwaJnosta*.

Dzięki obydwu wyżej opisanym usługom możliwe jest już więc nie tylko przeglądanie zasobów znajdujących się na milionach rozsianych po całym świecie komputerów, ale również ich pozyskiwanie na lokalny komputer użytkownika, a także korzystanie z udostępnionych na nich programów. Czyni to Internet źródłem tak najnowszych informacji, jak i wiedzy, programów oraz narzędziem pracy.

13.2.4. Tworzenie zasobów Internetu.

Internet jest siecią, która nie tylko oferuje korzystanie z niezwyklej różnorodność swych zasobów i usług, ale również umożliwia uczestniczenie w aktywnym jej tworzeniu. Uczestnictwo to może polegać zarówno na

rozbudowie samej architektury Internetu, przez dołączanie do niego własnych serwerów i sieci, jak i na powiększaniu jego zasobów, przez tworzenie i publikowanie w sieci nowych dokumentów, programów, usług itp.

do innych dokumentów, obiekty multimedialne i interakcyjne formularze. Żeby jednak mogły być zamieszczone w sieci WWW, muszą mieć format HTML. Oznacza to, że powinny być napisane w języku HTML (Hyper Text Markup Language) lub przekonwertowane na niego. Język ten to zestaw etykiet umożliwiających tworzenie dokumentów hipertekstowych. Za właściwą interpretację poszczególnych etykiet natomiast odpowiedzialne są przeglądarki WWW. Proces tworzenia dokumentów w języku HTML może odbywać się na dwa sposoby - ręcznie lub automatycznie. Przy ręcznym tworzeniu, użytkownik sam wpisuje treść etykiet do dokumentu tekstowego, a następnie efekt swej pracy może obejrzeć w przy pomocy przeglądarki. Do automatycznego projektowania natomiast służą tzw. **edytory języka HTML**, funkcjonujące na podobnych zasadach jak tradycyjne edytory tekstu. Umożliwiają one wstawianie gotowych etykiet języka HTML przez wybranie odpowiednich poleceń z paska menu lub narzędziowego. Istnieją jeszcze aplikacje pozwalające zarówno konwertować już gotowe złożone dokumenty, jak i tworzyć nowe.

Wiele firm i urzędów posiada jednak dokumenty, które mogą okazać się zbyt skomplikowane by mieściły się w standardach HTML. Stworzono dla nich inny **uniwersalny elektroniczny format zapisu - Portable Document Format (PDF)**, w którym można oglądać przy użyciu specjalnych przeglądarek. Konwersja pliku do formatu PDF odbywa się przy użyciu odpowiedniego programu, np. Adobe Acrobat. Umożliwia on w prosty sposób tworzenie plików PDF ze skomplikowanych dokumentów edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, programów graficznych oraz programów służących do przetwarzania obrazu i edycji stron. Pozwala również na umieszczanie łączników sieciowych. Najpopularniejszą z przeglądarek obsługujących dokumenty w formacie PDF jest Adobe Acrobat Reader.

Odpowiednio przygotowane dokumenty można udostępnić szerokiemu gronu odbiorców publikując je w sieci i w ten sposób przyczyniając się do powiększenia jej zasobów. Następnie należałoby zadbać o jak najszersze grono odbiorców dla zamieszczonych w sieci dokumentów. Internet oferuje kilka niezawodnych sposobów dotarcia do użytkowników - poprzez łączniki do partnerów, rejestrowanie strony w wyszukiwarkach, wpisywanie do katalogów, bannery reklamowe, webring. Wszystkie one mają na celu zwiększenie popularności danego dokumentu w Internecie, przez poszerzenie grona potencjalnych odbiorców.

Podrozdział ten dokładnie ukazał możliwości tworzenia zasobów Internetu, dzięki różnorodności stworzonych do tego celu pomocnych narzędzi. Nie należy

się zatem dziwić rosnącej z dnia na dzień w niezwykłym tempie liczbie dokumentów WWW. Przyrost ten jednak pociąga za sobą konieczność korzystania z następujących grup narzędzi - programów zarządzających tą całą masą informacji.

13.2.5. Zarządzanie dokumentami, przepływem informacji i organizacją zespołów pracowniczych.

Jak już wspomniano ogromnymi zaletami Internetu, o szczególnym znaczeniu dla podmiotów gospodarczych, są możliwości szybkiego odnalezienia informacji, tworzenia i publikowania własnych dokumentów, słuchania i uczestniczenia w wirtualnych dialogach dotyczących określonych projektów zadaniowych, interaktywnego kontaktowania się z ekspertami w określonych dziedzinach itp. Internet oferuje swym użytkownikom jednak coś więcej, dzięki pojawieniu się narzędzi koordynujących wszystkie wymienione wyżej możliwości, przeniesienie znacznej części zadań wykonywanych przez pracowników firm ręcznie do świata wirtualnego. Funkcje tych narzędzi ukierunkowane są na zarządzanie dokumentami, przepływem informacji i organizacją prac zespołowych. Bazując na zasobach i usługach sieci Internet, pozwalają one na znaczne usprawnienie funkcjonowania podmiotów gospodarczych poprzez automatyzację pewnych zachodzących w nich procesów.

Zadaniem **narzędzi zarządzania dokumentami** jest śledzenie losów każdego dokumentu, począwszy od jego powstania, aż do likwidacji. W tym celu korzystają one ze specjalnie utworzonych baz danych będących składnicami dokumentów. Pozwalają one na:

- dołączanie dokumentów do magazynujących je baz danych oraz usuwanie ich z nich,
- tworzenie hierarchicznej struktury przechowywania dokumentów (foldery),
- odszukiwanie dokumentów np. według słów kluczowych,
- przeglądanie dokumentów i śledzenie zmian w nich zachodzących,
- udostępnianie starszych wersji dokumentów,
- wielopoziomową organizację dostępu do przeglądania i edycji dokumentów,
- konwersję dokumentów z różnych formatów do formatu HTML,
- zarządzanie dokumentami w ich pierwotnym formacie (np. Microsoft Word, Microsoft Excel).

Do najbardziej znanych produktów tego typu należą: LiveLink Library firmy Open Text Corporation oraz Accelera firmy Documentum, Inc.

Narzędzia zarządzania przepływem informacji wspomagają zarządzanie złożonymi procesami w firmie poprzez ich automatyzację. Stanowią one rozszerzenie produktów do zarządzania dokumentami, gdyż nie tylko pozwalają na elektroniczne przetwarzanie dokumentów, ale również usprawniają ich przepływ pomiędzy poszczególnymi działami firmy, redukując czas potrzebny na opracowanie różnych produktów lub procesów. Definiują one zasady przebiegu pracy opisując proces będący celem wykonywanej pracy, ścieżki jego realizacji, wykonawców poszczególnych czynności oraz ograniczenia czasowe. Zgodnie z tym następuje dynamiczny rozdział zadań pomiędzy określonych wykonawców, a wszelkie odchylenia od norm realizacji są sygnalizowane wykonawcom, ich przełożonym oraz osobie spełniającej rolę administratora danego procesu. Ponadto systemy zarządzania informacją posiadają wbudowane funkcje pomocy w udzielaniu odpowiedzi na określone typy dokumentów i w szybkim podejmowaniu decyzji. W ten sposób nie tylko pomagają w szybkim i efektywnym rozwiązywaniu problemów, ale również pozwalają korzystać z potencjału intelektualnego wszystkich wykonawców projektu (zarówno pracowników danej firmy, jak i zewnętrznych ekspertów z określonych dziedzin) poprzez automatyczne rozdzielanie odpowiednich dla nich zadań.

Najbardziej cenionymi aplikacjami zarządzającymi przepływem informacji są: SamePage firmy WebFlow Corporation, Action Metro firmy Action Technologies, LiveLink Workflow firmy Open Text Corporation.

Trzecią i zarazem ostatnią grupę narzędzi służących do zarządzania firmą i jej zasobami z wykorzystaniem sieci Internet stanowią **programy do organizacji prac zespołowych** w tzw. wirtualnych grupach roboczych. Grupę taką tworzą użytkownicy Internetu, znajdujący się w różnych miejscach, ale tworzący logiczną całość dla wykonania określonego zadania. Dzielią oni między sobą w ściśle określony sposób dokumenty, aplikacje, pocztę elektroniczną i inne zasoby systemu. Grupie takiej mogą być przyznane pewne szczególne przywileje w sieci, np. prawo dostępu do określonych serwerów z danymi lub aplikacjami specjalnego przeznaczenia. Grupy robocze oraz oprogramowania wspierające ich pracę są coraz częściej wykorzystywane przez firmy.

Najbardziej rozpowszechnionym i oferującym największe możliwości z zakresu organizacji prac zespołowych jest program firmy Lotus Corporation - Lotus Notes. Stanowi on swego rodzaju standard wspólnego korzystania z informacji i współpracy w firmie. Umożliwia bowiem komunikowanie się w grupie pracowników, ułatwia korzystanie z poczty elektronicznej, udział w grupach dyskusyjnych, zarządzanie projektami i organizacją pracy, organizowanie konferencji, powielanie baz danych, jak również dostarcza środowisko do

tworzenia programów. Wszystkim tym możliwością towarzyszą wielopoziomowe zabezpieczenia.

Wszystkie trzy kategorie wyżej opisanego oprogramowania mają na celu łatwiejsze i efektywniejsze wykorzystanie Internetu na potrzeby firmy. Korzystając z mechanizmów rządzących tą ogólnoswiatową siecią umożliwiają one tak zarządzanie obiegiem dokumentów i informacji, jaki i wymianę pomysłów oraz prowadzenie wspólnych prac zespołom, których członkowie znajdują się na różnych kontynentach. Ich rozwój będzie zmierzał zatem w kierunku pełnego zintegrowania sieci Internet z operacjami przeprowadzanymi w firmie, wypierając z czasem tradycyjny system zarządzania zasobami i projektami.

13.2.6. Prowadzenie handlu.

Wraz z rozwojem komercyjnych zastosowań Internetu, rozwijały się również oferowane przez niego narzędzia i usługi wspomagające prowadzenie biznesu w sieci. Pierwsze z nich, omówione w poprzednich rozdziałach, ograniczały się jedynie do funkcji prezentacyjnej - strony WWW w atrakcyjny sposób przedstawiały firmę i oferowane przez nią produkty lub usługi. Kolejne pozwoliły już na interakcyjny kontakt z użytkownikiem, poprzez zamieszczanie na internetowych stronach specjalnych formularzy oraz odnośników do poczty elektronicznej, umożliwiających tak klientom, jak i kontrahentom komunikację z firmą będącą właścicielem danej witryny. Dalszy rozwój zaowocował powstaniem takich mechanizmów, które umożliwiły realizację transakcji on-line. Należą do nich zarówno programy do prowadzenia wirtualnych sklepów, jak i specjalne serwery obsługujące tzw. wirtualne centra handlowe oraz różne sposoby rozwiązujące problem płatności on-line.

Programy służące do tworzenia i obsługi **wirtualnych sklepów** pozwalają zaprojektować je tak aby użytkownicy Internetu, przy wykorzystaniu znanych im narzędzi (strony WWW, poczta elektroniczna), mogli w łatwy sposób dokonywać zakupów w sieci. Programy te składają się z kilku elementów, dzięki którym użytkownik odwiedzający witrynę sklepu może wyszukać odpowiadające mu towary, zapoznać się z ich opisem, aktualnym cennikiem, a często i wyglądem, włożyć do wirtualnego koszyka, złożyć na nie zamówienie i wreszcie zapłacić. Do elementów tych należą:

- mechanizmy wyszukiwania towarów - umożliwiające wyszukiwanie towarów lub usług z zastosowaniem różnych kryteriów, a przez to ułatwiające klientom dokonanie wyboru, szczególnie przydatne w sklepach o bogatym asortymencie,

- koszyk towarów - wirtualny koszyk służący do składania zamówienia na towary lub usługi i umożliwiający zarazem sprawdzenie co zostało zamówione, za jaką cenę i jaka będzie łączna kwota zakupu,
- kasa - formularz służący klientowi do wprowadzenia swoich danych, adresu dostawy i wyboru formy płatności,
- zaplecze - pozwalające właścicielowi sklepu na aktualizację katalogu produktów i usług (zmianę asortymentu, cen itp.) oraz na przeglądanie i odbieranie zamówień składanych przez klientów,
- konfigurator - niezwykle pomocny klientowi w robieniu bardziej skomplikowanych zakupów, jak np. zakup poszczególnych części w celu złożenia zestawu komputerowego, przy którym sprawdza zgodność można powiedzieć, że to czy cały zakup (począwszy od wyboru towaru lub usługi do ich odbioru) przebiega wyłącznie w świecie wirtualnym czy nie, zależy już tylko od rodzaju sprzedawanych towarów lub usług. Oczywiście jest, że w przypadku, gdy zakup dotyczy towarów lub usług o charakterze czysto elektronicznym, cała transakcja będzie miała miejsce tylko i wyłącznie w Internecie, natomiast, gdy klient zamówi towar lub usługę nie mającą postaci elektronicznej - zostaną wykorzystane jedynie te narzędzia sieci, które umożliwią wybór towaru lub usługi, złożenie zamówienia i płatność, a dostawa będzie musiała odbyć się drogą tradycyjną.

W ten sposób w niniejszym rozdziale zostały przedstawione wszystkie najważniejsze i najczęściej używane narzędzia i usługi sieci Internet. Istnieje jeszcze wiele innych możliwości i ułatwień, jakie oferuje Internet korzystającym z jego zasobów i usług firmom. Nie zostaną one jednak opisane w tym rozdziale, gdyż wszystkie, nie wymagając żadnego dodatkowego oprogramowania i sprzętu, opierają się zwykle o klasyczne, przedstawione wyżej w poszczególnych podrozdziałach, narzędzia sieci, typu poczta elektroniczna, WWW, ftp, telnet itp.

Bibliografia:

1. Briem J., *Bye albo nie bye*, Handel nr 2/2000.
2. Campbell B., Darnell R., *Dynamic HTML*, Helion, Gliwice 1998.
3. Ellsworth J. H., Ellsworth M. V., *The Internet Business Book*, John Wiley & Sons, New York 1999.

4. <http://www.adobe.com/prodindex/acrobat/details.html> z dnia 17.11.2001 r.
5. http://www.opentext.com/images/L_library.jpe z dnia 09.12.2001 r.,
6. <http://www.documentum.com/acclera.htm.z> dnia 09.12.2001 r.
7. <http://www.solan.mit.edu/15.967/group09/collab.html> z dnia 19.11.2001 r.
8. http://www.support.pl/Lotus/In_group.html z dnia 22.11.2001 r.
9. <http://www.itm.com/poczta.html> z dnia 22.11.2001 r.
10. Kalakota R., Robinson M., *e-Business - Roadmap for Success*, Addison-Wesley Longman, USA 1999.
11. Konikowski J., *E-mail nieznanym*, Internet nr 11/2000.
12. *Koszt dostępu do sieci Internet*, Gazeta Prawna nr 28, 7-8 marzec 2001.
13. Mougayar W., *Opening Digital Markets. Battle Plans and Business Strategies for Internet Commerce*, CommerceNet Press, USA 1999.
14. Silverstein B., *Business-to-Business Internet Marketing*, Maximum Press, Toronto 1999.
15. Zhou T, *Narzędzia ułatwiające zarządzanie witrynami sieci Web*, Windows 2000 Magazine nr 2, luty 2001.

*WIESŁAW GOLNAU, JOANNA LITWIN,
ANITA SZYMAŃSKA, JAROSŁAW WAŚNIEWSKI*

XIV. BEZROBOCIE I JEGO DEMOGRAFICZNE UWARUNKOWANIA NA GDYŃSKIM RYNKU PRACY

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy wielkości i struktury bezrobocia oraz sytuacji demograficznej na gdyńskim rynku pracy.

Artykuł ujęto w czterech częściach. Część pierwsza zawiera informacje o liczbie i strukturze ludności, według płci i wieku, w Gdyni i Sopocie w latach 1996 - 1999. W części drugiej przedstawiono prognozę tych wielkości do roku 2030. W części trzeciej autorzy analizują wielkość bezrobocia na gdyńskim rynku pracy, zaś część czwarta przedstawia strukturę tego zjawiska w oparciu o takie kryteria jak: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, długość czasu pozostawania bez pracy, sektor własności itd.

Summary

UNEMPLOYMENT AND ITS DEMOGRAPHIC CONDITIONS IN THE GDYNIA'S LABOUR MARKET

The purpose of this article is to present the effects of the analysis of the amount and structure of unemployment and demographic situation in Gdynia and Sopot.

This article includes four parts. The first one contains information about number and structure of the population of these two cities according age and sex during the years 1996 - 1999. Presented in the second part are the prognosis of their number and structure until the year 2030. In the third part the au-

thors présent the dimensions of unemployment on Gdynia's labour market, and the fourth one presents structure of unemployment based on the criteria like: age, sex, éducation level, employment period, unemployment period etc.

14.1. Wstęp.

Tworzenie gospodarki rynkowej w Polsce zmieniło sytuację na rynku pracy w naszym kraju. Od początku 1990 roku w Polsce obserwowano gwałtowny wzrost bezrobocia. Wprawdzie w latach 1994 - 1998 nastąpił spadek liczby bezrobotnych, ale w 1999 roku odnotowano ponowny, wyraźny wzrost tego zjawiska.

Celem tego artykułu jest próba oceny, w jakim stopniu bezrobocie dotknęło lokalny rynek pracy Gdyni i Sopotu, ustalenie charakterystycznych cech tego zjawiska oraz jego demograficznych uwarunkowań. Artykuł składa się z czterech części. Pierwsze dwie części dotyczą demograficznych uwarunkowań gdyńskiego rynku pracy, a więc kolejno liczby i struktury ludności w latach 1996 - 1999 oraz prognozy liczby i struktury ludności do roku 2030. Kolejną część artykułu poświęcono wielkości bezrobocia a ostatnią strukturze bezrobotnych.

Do napisania artykułu wykorzystano publikacje Głównego Urzędu Statystycznego oraz dane Urzędu Statystycznego w Gdańsku i Powiatowego Urzędu Pracy w Gdyni.

14.2. Liczba i struktura ludności w latach 1996 - 1999.

W 1996 roku Gdynia liczyła prawie 252 tys. mieszkańców (tabela 14.1.). Do końca 1999 roku liczba ta wzrosła do 255 tys. osób. Analiza struktury ludności Gdyni według płci wskazuje, że wśród mieszkańców tego miasta przeważają kobiety. W 1996 roku stanowiły one 51,5% ogółu mieszkańców Gdyni, natomiast mężczyźni stanowili pozostałe 48,5 tys. mieszkańców Gdyni. Przyrost liczby kobiet w ciągu czterech badanych lat był nieco szybszy niż mężczyzn. Liczba kobiet wzrosła bowiem o 1,3% natomiast liczba mężczyzn wzrosła tylko o 1%. W konsekwencji według stanu na koniec 1999 roku kobiety stanowiły 52% a mężczyźni 48% mieszkańców Gdyni.

Odwrotną tendencję odnośnie liczby ludności można zaobserwować w Sopocie. W 1996 roku Sopot liczył ponad 43 tys. mieszkańców. W kolejnych

latach odnotowano systematyczny spadek liczby ludności, która w 1999 roku osiągnęła poziom ponad 42 tys. osób. Tak jak w Gdyni tak i w Sopocie liczba kobiet przewyższa liczbę mężczyzn. W 1996 roku odsetek kobiet w ogólnej liczbie mieszkańców wynosił 54% i utrzymywał się na niezmiennym poziomie przez kolejne trzy lata.

Tabela 14.1.

Liczba ludności w gpi w Gdyni i w Sopocie w latach 1996 - 1999. Stan w dniu 31.12.

		1996	1997	1998	1999
Gdynia	o	251932	251585	253521	255014
	m	121123	120832	121709	122444
		130809	130753	131812	132570
Sopot	o	43360	43026	42781	42333
	m	20033	19855	19759	19570
	k	23327	23171	23022	22763

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów przygotowywanych przez US w Gdańsku.

Z punktu widzenia rynku pracy bardzo istotna jest analiza liczby ludności według kryterium wieku (tabela 14.2.). W obu miastach największy odsetek ludności stanowiły osoby w wieku produkcyjnym (18 - 60/65 lat). W Gdyni w końcu 1996 roku, osób w tym wieku było prawie 158 tys. i stanowiły one 63% ludności ogółem. W badanym okresie czterech lat liczba Gdynian w wieku produkcyjnym wzrosła o prawie 5,3 tys. osób przekraczając poziom 163 tys. osób w końcu 1999 roku, co stanowiło 64% ogółu mieszkańców miasta. Wśród osób w wieku produkcyjnym przeważali mężczyźni, którzy stanowili prawie 51 % ogółu mieszkańców.

W Sopocie z kolei w końcu 1996 roku odnotowano prawie 26 tys. osób w wieku produkcyjnym i ta wielkość utrzymała się przez kolejne trzy lata. W 1996 roku osoby w tym wieku stanowiły prawie 60% ludności ogółem, a w 1999 roku odsetek ten wzrósł do prawie 61%. Wśród mieszkańców Sopotu w wieku produkcyjnym liczba kobiet i mężczyzn rozkłada się po połowie.

W latach 1996 - 1999 liczba osób w wieku przedprodukcyjnym (0-17 lat) tak w Gdyni jak i w Sopocie malała. W 1996 roku w Gdyni, osób w tym wieku

było 58 tys. i stanowiły one 23% ogółu mieszkańców miasta. W 1999 roku ich liczba spadła do 53 tys. osób co stanowiło 21% ogółu mieszkańców. Wśród Gdynian w tym wieku nieznacznie przeważali mężczyźni. W ciągu badanych czterech lat odsetek mężczyzn stanowił około 51,5% osób do 17 roku życia.

Podobną tendencję można zaobserwować w Sopocie. W 1996 roku wśród mieszkańców było prawie 8,5 tys. osób w wieku przedprodukcyjnym. Stanowiły one 19,5% ogółu mieszkańców. Do końca 1999 roku liczba tych osób zmalała do 7,5 tys. osób, co stanowiło 17,5% ogółu ludności Sopotu. Wśród osób do 17 roku życia przeważali mężczyźni. W ciągu kolejnych badanych lat odsetek mężczyzn stanowił około 51,5% osób w tym wieku.

Tabela 14.2.

Ludność w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym w Gdyni i w Sopocie wg płci w latach 1996 - 1999. Stan w dniu 31 12.

		1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
		wiek przedprodukcyjny				wiek produkcyjny				wiek poprodukcyjny			
Gdynia	o	58199	55759	54715	53109	157932	159142	161175	163218	35801	36684	37631	38687
	m	29782	28646	28212	27378	80140	80605	81506	82623	11201	11581	11991	12443
	k	28417	27113	26503	25731	77792	78537	79669	80595	24600	25103	25640	26244
Sopot	o	8471	8153	7889	7543	25853	25832	25859	25750	9036	9041	9033	9040
	m	4392	4222	4062	3877	12894	12881	12913	12900	2747	2752	2784	2793
	k	4079	3931	3827	3666	12959	12951	12946	12850	6289	6289	6249	6247

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów przygotowywanych przez US w Gdańsku.

W latach 1996 -1999 liczba mieszkańców Gdyni w wieku poprodukcyjnym rosła. W 1996 roku, osób w tym wieku, było prawie 36 tys., co stanowiło 14% ogółu mieszkańców. W 1999 roku ich liczba wzrosła do niecałych 39 tys., co stanowiło 15% wszystkich osób zamieszkałych w Gdyni. Wśród osób w wieku poprodukcyjnym zdecydowanie więcej było kobiet. W 1996 roku kobiety stanowiły 69% , a w 1999 roku 68% osób w tym wieku.

Tabela 14.3.

Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym według poci w Gdyni, Sopocie, Gdańsku, woj. pomorskim i Polsce w latach 1996 - 1999. Stan w dniu 31.12.

		1996	1997	1998	1999
		ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym			
Gdynia	o	59,5	58,1	57,3	56,2
	m	51,1	49,9	49,3	48,2
	k	68,1	66,5	65,4	64,5
Sopot	o	67,7	66,6	65,9	64,4
	m	55,4	54,1	53,0	51,7
	k	80,0	78,9	77,8	77,1
Gdańsk	o	59,3	58,5	57,7	57,0
	m	51,2	Bd	49,5	48,7
	k	67,5	bd	65,9	65,3
Woj. Pomorskie	o	65,7	bd	64,7	63,4
	m	57,4	bd	56,4	55,2
	k	74,4	bd	73,5	72,1
Polska	o	69	68	66,5	65,0
	m	59,3	58,2	56,8	55,5
	k	79,8	78,4	76,7	75,2

Źródło : Opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych US w Gdańsku; Rocznik statystyczny Gdańska, Gdańsk 2000; Rocznik statystyczny woj. pomorskiego, Gdańsk 2000 (w latach 1996 i 1997 dane dla woj. gdańskiego); Rocznik statystyczny Polski, GUS Warszawa 2000.

W badanych latach w Sopocie liczba osób w wieku poprodukcyjnym utrzymywała się na niezmiennym poziomie 9 tys. W 1996 roku osoby w tym wieku stanowiły 20,5% ogółu mieszkańców Sopotu, zaś w 1999 roku 21,5%. Odsetek kobiet w wieku poprodukcyjnym wynosił w ciągu czterech badanych lat około 69,5% osób w tym wieku.

W wyniku wzrostu udziału osób w wieku produkcyjnym w liczbie ludności ogółem w Gdyni spadła liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku produkcyjnym (tabela 14.3). W pierwszym roku badania wskaźnik ten wynosił 60 osób a w ostatnim roku badania spadł do 56 osób. Wielkości te były bardzo zbliżone do odpowiednich danych dla Gdańska. Znacznie większe obciążenie ludności w wieku produkcyjnym osobami w wieku nieprodukcyjnym odnotowano dla Sopotu. W 1996 roku wskaźnik ten wynosił

aż 68 osób, obniżając się nieznacznie do poziomu 64 osób w 1999 roku. Dane te są zbliżone do wielkości charakteryzujących całe woj. pomorskie i Polskę.

Wśród mężczyzn wskaźnik osiągał, znacznie niższe wielkości niż wśród kobiet. Na przykład w 1999 roku w Gdyni wśród mężczyzn kształtował się on na poziomie 48 osób a wśród kobiet osiągnął wielkość 65 osób.

14.3. Prognoza liczby i struktury ludności do roku 2030.

Długoterminowa prognoza liczby ludności opracowywana przez Główny Urząd Statystyczny uwzględnia występowanie i dalszy rozwój zjawisk społecznych i demograficznych, które nastąpiły w wyniku przemian politycznych i gospodarczych na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Przy prognozowaniu pod uwagę wzięto przede wszystkim przewidywania odnośnie: dzietności kobiet, przeciętnego dalszego trwania życia, migracji wewnętrznych i migracji zagranicznych ludności.

Tabela 14.4.

Prognoza liczby ludności Gdyni i Sopotu według płci na lata 2005 - 2030 roku.

Stan w dniu 31.12.

		2005	2010	2015	2020	2025	2030
		w tysiącach					
Gdynia	o	257,2	263,6	271,1	277,1	280,6	281,6
	m	122,9	125,7	129,1	131,9	133,5	133,9
	k	134,3	137,9	142,0	145,2	147,1	147,7
Sopot	o	40,6	40,2	40,3	40,5	40,6	40,4
	m	18,7	18,5	18,6	18,7	18,7	18,6
	k	21,9	21,7	21,7	21,8	21,9	21,8

Źródło: Prognoza ludności Polski według województw na lata 1999 - 2030, GUS Warszawa 2000, tabela .4

Według prognozy liczba ludności Gdyni ma systematycznie rosnać - do poziomu 257 tys. osób w 2005 roku i 282 tys. osób w 2030 roku (tabela 14.4.). Najwyższy przyrost liczby ludności będzie dotyczył lat 2010 - 2015, gdyż na

przestrzeni tego okresu ma on wynieść 2,8%. Prognoza zakłada, że liczba kobiet będzie przewyższać liczbę mężczyzn. W każdym roku ujętym w prognozie kobiety będą stanowiły 52% ogółu ludności Gdyni.

W Sopocie, począwszy od 2005 roku liczba ludności nie będzie się zmieniać, zachowując do 2030 roku poziom 40,5 tys. osób. Tak jak w Gdyni liczba kobiet będzie przewyższała liczbę mężczyzn. W kolejnych latach ujętych w prognozie kobiety będą stanowiły 54% ogółu mieszkańców Sopotu.

Tabela 14.5.

**Prognoza struktury ludności w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym w Gdyni i w Sopocie według pici dla 2015 i 2030 roku.
Stan w dniu 31.12 w odsetkach.**

		2015	2030	2015	2030	2015	2030
		wiek przedprodukcyjny		wiek produkcyjny		wiek poprodukcyjny	
Gdynia	o	17,7	17,0	61,1	58,6	21,2	24,5
	m	19,2	18,5	66,8	63,8	14,0	17,7
	k	16,3	15,6	56,0	53,8	27,7	30,6
Sopot	o	15,0	14,9	60,8	57,9	24,2	27,2
	m	16,5	16,4	67,6	63,9	15,8	19,7
	k	13,6	13,5	55,0	52,9	31,4	33,6

Źródło: Prognoza ludności Polski według województw na lata 1999 - 2030, GUS Warszawa 2000. tabela 5.

Prognoza liczby ludności według kryterium wieku zakłada, że w Gdyni obniży się odsetek osób w wieku produkcyjnym. W 2015 roku osoby w tym wieku będą stanowiły 61 % ludności, a w 2030 roku ich udział zmaleje do 58,5% ludności miasta. Wśród osób w wieku produkcyjnym będą przeważać mężczyźni, którzy na przestrzeni badanych lat będą stanowić ok. 52% ogółu osób w tym wieku. Bardzo zbliżona sytuacja ma wystąpić w Sopocie, gdyż odsetek osób w wieku produkcyjnym obniży się z poziomu 61% w 2015 roku do 58% w 2030 roku, a mężczyźni będą stanowić ok. 51 % ogółu osób w tym wieku.

Niski przyrost naturalny w Polsce spowoduje, że w Gdyni i w Sopocie obniży się liczba osób w wieku przedprodukcyjnym.

W Gdyni w 2015 roku osoby w tym wieku będą stanowiły 17,5% ludności ogółem (gdy w 1999 roku stanowiły 20,8%). Również w tej grupie wiekowej

będą przeważali mężczyźni, których odsetek będzie wynosił prawie 52% ogółu osób.

W Sopocie udział osób do 17 roku życia także się obniży. W 2015 roku osiągnie on poziom 15%, (przy 17,8% w 1999 roku) ogółu mieszkańców Sopotu. Mężczyźni będą stanowili 51% wszystkich osób należących do tej grupy wiekowej.

W związku ze wzrostem przeciętnej długości życia znacząco wzrośnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym.

W Gdyni w 2015 roku osoby te będą stanowiły 21 %, a w 2030 roku 24,5% ogółu mieszkańców. Wśród osób w tym wieku będą przeważać kobiety. W 2015 roku będą one stanowiły 68,5%, a w 2030 roku 65,5% ogółu ludności Gdyni powyżej 60 roku życia dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn.

W Sopocie tendencja będzie podobna. W 2015 roku osoby w wieku poprodukcyjnym będą stanowiły 24%, a w 2030 - 27% ogółu mieszkańców. I tutaj kobiet będzie więcej niż mężczyzn. Będą one stanowiły odpowiednio - 70% i - 66,5% ogółu osób w tym wieku.

Prognoza Głównego Urzędu Statystycznego (tabela 14.6.) zakłada, że w 2015 roku w Gdyni na 100 osób w wieku produkcyjnym będą przypadły 64 osoby w wieku nieprodukcyjnym. Wskaźnik ten będzie rósł osiągając w 2030 roku poziom prawie 71 osób. Wskaźnik osiągnie dużo wyższe wartości wśród kobiet. W 2015 roku na 100 kobiet w wieku produkcyjnym będzie przypadało 79 kobiet w wieku nieprodukcyjnym, gdy wśród mężczyzn tylko 50 -ciu.

W Sopocie w 2015 roku wskaźnik obliczony dla ludności ogółem osiągnie prawie 65 osób, a w 2030 roku wzrośnie do 73 osób. W Sopocie wskaźnik wśród kobiet będzie zdecydowanie wyższy niż wśród mężczyzn. W 2015 roku na 100 kobiet w wieku produkcyjnym będą przypadły 82 kobiety w wieku nieprodukcyjnym, w 2030 roku ich liczba wzrośnie do 89 kobiet. Wśród mężczyzn, wskaźnik ten będzie wynosił odpowiednio 48 i 57 osób.

Tak więc według prognozy, w 2015 roku Gdynia i Sopot będą miary zbliżone wskaźniki obliczone dla ogółu ludności. Podobna wielkość jest prognozowana dla Gdańska. Natomiast niższe wielkości wskaźnika GUS przewiduje dla woj. pomorskiego (60) i Polski (61). W 2030 roku Gdynia ze wskaźnikiem na poziomie 71 osób zbliży się do Gdańska i woj. pomorskiego. Sopot natomiast osiągnie wskaźnik taki jak prognozowany dla Polski - 73 osoby.

Tabela 14.6.

Prognoza liczby ludności w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w Gdyni, Sopocie, Gdańsku, woj. Pomorskim i Polsce na lata 2015 i 2030. Stan w dniu 31.12.

		2015	2030
		prognoza liczby ludności w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	
Gdynia	o	63,7	70,8
	m	49,7	56,7
	k	78,6	85,9
Sopot	o	64,5	72,7
	m	47,8	56,5
	k	81,8	89,0
Gdańsk	o	64,0	70,6
	m	49,8	56,8
	k	79,2	84,9
Woj. pomorskie	o	59,9	70,3
	m	47,7	56,9
	k	70,9	85,2
Polska	o	60,6	72,7
	m	47,6	58,6
	k	75,3	88,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych US w Gdańsku; Rocznik Statystyczny Gdańska, Gdańsk 2000; Rocznik statystyczny woj. pomorskiego, Gdańsk 2000; Rocznik Statystyczny Polski, GUS Warszawa 2000.

14.4. Wielkość bezrobocia.

Analiza bezrobocia w Gdyni i w Sopocie w latach 1996 - 1999 jest do pewnego stopnia ograniczona następującymi czynnikami:

- na przełomie 1998 i 1999 roku przeprowadzono reformę administracyjną kraju, w wyniku której dotychczasowe rejonowe urzędy pracy (RUP) zostały przekształcone w powiatowe urzędy pracy (PUP) i zmieniony został ich obszar działania - do końca 1998 roku RUP w Gdyni działał na obszarze czterech gmin: Gdyni, Sopotu, Rumii i Kosakowa a od początku 1999 roku PUP w Gdyni obejmuje swym zasięgiem tylko dwa miasta na prawach powiatów: Gdynię i Sopot;

- znaczna część danych statystycznych gromadzonych przez RUP w Gdyni została ujęta dla całego obszaru działania tego urzędu, bez rozbicia na poszczególne gminy i dlatego dane sprzed reformy administracyjnej kraju są nie w pełni porównywalne z danymi dotyczącymi okresu po reformie albo też odpowiednie porównania nie są możliwe w ogóle.

Dostępne dane statystyczne pozwalają jednak na ustalenie szeregu prawidłowości. Przede wszystkim należy stwierdzić, że w końcu 1996 roku w Gdyni i w Sopocie łącznie zarejestrowanych było prawie 9 tyś. bezrobotnych z czego nieco ponad 7,8 tys. bezrobotnych pochodziło z Gdyni, a niecałe 1,2 tys. bezrobotnych pochodziło z Sopotu (zobacz tabela 14.7.). W kolejnych dwóch latach liczba bezrobotnych w obu miastach znacznie spadła. W końcu 1998 roku łącznie było w nich zarejestrowanych tylko trochę ponad 3,5 tys. osób bez pracy. Jednak w 1999 roku nastąpił znaczny wzrost bezrobocia. W końcu tego roku w samej Gdyni było zarejestrowanych około 5,6 tys. bezrobotnych, a w Sopocie prawie 800 osób. Łącznie w obu miastach było prawie 6,4 tys. bezrobotnych.

Stopa bezrobocia jest najczęściej wykorzystywanym miernikiem natężenia tego zjawiska. Według danych GUS w końcu 1996 roku na obszarze działania RUP w Gdyni stopa ta wynosiła 7,4 % (zobacz tabela 14.8.). W kolejnych dwóch latach nastąpił znaczny spadek tego miernika natężenia bezrobocia. W końcu 1997 roku wynosił on 4,3% a w końcu 1998 roku tylko 2,9%. W końcu ostatniego spośród badanych lat na terenie Gdyni i Sopotu łącznie, stopa bezrobocia wynosiła 4,9%.

Tabela 14.7.

Liczba bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996-1999 wg stanu na dzień 31.12.

Wyszczególnienie	Rok			
	1996	1997	1998	1999
PUP (RUP) w Gdyni w tym:	10 484	6 018	4 074	6 383
Gdynia	7 826	4 566	3110	5 607
Sopot	1 164	653	425	776
Razem Gdynia i Sopot	8 990	5 219	3 535	6 383

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez PUP w Gdyni

Tabela 14.8.

Stopa bezrobocia rejestrowanego na obszarze działania PUP (RUP) w Gdyni i w Gdańsku oraz w woj. pomorskim (gdańskim) i w Polsce w latach 1996 - 1999 wg stanu na dzień 31.12.

Rok	RUP 1 PUP w Gdyni	RUP / PUP w Gdańsku	Gdańskie / pomorskie województwo	Polska
1996	74 / -	5,6/-	106 / -	132
1997	4,3/-	3,1 / -	7,0/-	10,3
1998	2,9/-	2,4/-	6,4/11,0	10,4
1999	-14,9	-14,5	- /13,8	13,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej. GUS 1997, 1998, 1999i2000; Województwo pomorskie w 1998 roku, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk 1999 i Rynek pracy w województwie pomorskim w 1999 roku, Urząd Statystyczny w Gdańsku. Gdańsk 2000.

Tabela 14.9.

Udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w Gdyni, Sopocie, Gdańsku, województwie pomorskim (gdańskim) i w Polsce w latach 1996 - 1999 w % wg stanu na dzień 31.12.

Rok	Gdynia	Sopot	Gdańsk	Województwo gdańskie / pomorskie	Polska
1996	5,0	4,5	3,8	7,0/-	10,4
1997	2,9	2,5	2,0	4,5/-	7,9
1998	1,9	1,6	1,5	4,0/7,1	7,9
1999	3,4	3,0	3,0	-19,3	10,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Urząd Statystyczny w Gdańsku oraz Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej polskiej GUS 1997, 1998, 1999 i 2000.

Porównanie powyższych danych z odpowiednimi danymi dla obszaru działania PUP (RUP) w Gdańsku, obszaru województwa pomorskiego (gdańskiego) i całej Polski prowadzi do wniosku, że w ciągu badanych lat bezrobocie rejestrowane w Gdyni i Sopocie miało stosunkowo małe natężenie. Wprawdzie było ono nieco wyższe od natężenia rejestrowanego w Gdańsku ale zdecydowanie niższe od natężenia jakie miało miejsce na obszarze całego województwa pomorskiego (gdańskiego) oraz Polski.

Podobne wnioski płyną z porównania liczby bezrobotnych do liczby ludności w wieku produkcyjnym (zobacz tabela 14.9.). W końcu 1996 roku w Sopocie bezrobotni stanowili 4,5% ludności w wieku produkcyjnym. W Gdyni udział ten był nieco wyższy i wynosił 5,0%. Jeszcze niższe natężenie zarejestrowano w Gdańsku bo bezrobotni stanowili 3,8% ludności w wieku produkcyjnym, ale znacznie wyższe wielkości dotyczyły województwa gdańskiego - 7% oraz Polski - 10,4%. W kolejnych dwóch latach spadł udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym zarówno w Sopocie jak i w Gdyni ale w dalszym ciągu

odpowiednie dane dla obu miast były wyższe od danych dla miasta Gdańska i zdecydowanie niższe od danych dla województwa gdańskiego i Polski. W końcu 1999 roku w Sopocie udział ten wynosił 3 % a w Gdyni 3,4%, przy 3% dla Gdańska i znacznie wyższych wielkościach dla województwa pomorskiego (9,3%) oraz Polski (10,0%).

Wielkości bezrobocia rejestrowanego na danym obszarze kształtuje się pod wpływem napływów do bezrobocia, czyli nowo rejestrujących się osób bez pracy oraz odpływów z bezrobocia a więc osób wyłączanych z ewidencji bezrobotnych.

W pierwszych trzech latach poddanych analizie na terenie działania RUP w Gdyni odpływy z bezrobocia przewyższały wielkości napływów nowych bezrobotnych (zobacz tabela 14.10.). Należy również zauważyć, że z roku na rok spadł poziom obu tych wielkości. Inaczej było w 1999 roku, kiedy to znacznie wzrósł napływ bezrobotnych, a ponownie spadał odpływ z bezrobocia. W rezultacie wielkość napływu przekroczyła wielkość odpływu.

Tabela 14.10.

Napływy i odpływy bezrobotnych w PUP(RUP) w Gdyni od 1.01.1996 roku do 31.12.1999 roku.

Rok	Miesiąc	Liczba bezrobotnych w końcu miesiąca	Przyrost absolutny	Napływ		Odpływ	
				Razem	w tym z przyczyn dot zakładu pracy	Razem	w tym bezrobotni, którzy podjęli pracę
1996	1	14 440	348	1405	100	1057	460
	2	14558	118	1133	48	1015	509
	3	14561	121	985	37	982	540
	4	14278	-283	900	51	1183	534
	5	14112	-166	889	41	1055	530
	6	13821	-295	865	38	1156	490
	7	13165	-656	1099	45	1755	535
	8	12264	-901	891	25	1792	536
	9	11550	-714	1105	13	1819	742
	10	10881	-669	1025	25	694	650
	11	10527	-354	924	18	1278	431
	12	10484	43	773	20	816	303
suma				11994	461	15602	6260
1997	1	10224	-260	1065	55	1325	327
	2	10185	-39	785	47	824	418
	3	10081	-104	808	150	912	380
	4	9782	-299	749	38	1048	479
	5	9286	496	623	15	1119	500
	6	8704	-582	741	17	1323	546
	7	8019	-685	671	24	1356	569
	8	7465	-554	570	24	1124	396
	9	6812	-653	788	31	1441	580
	10	6595	-217	799	32	1016	446
	11	6412	-183	668	22	851	349
	12	6018	-394	508	24	902	267
suma				8775	479	13241	5257

1998	1	5797	-221	725	11	946	368
	2	5573	-224	594	8	818	326
	3	5048	-525	667	13	1192	440
	4	4730	-318	543	5	861	352
	5	4363	-367	547	12	914	344
	6	4159	-204	610	8	814	303
	7	4027	-132	666	4	798	273
	8	3951	-76	566	11	642	231
	9	3869	-82	811	9	893	339
	10	3911	42	931	11	889	336
	11	3900	-11	725	7	736	301
	12	4074	174	717	7	543	226
suma				8102	107	10046	18255
1999	1	4587	513	1548	21	1035/496»	265
	2	5340	753	1279	9	526	204
	3	5363	23	1050	16	1028	305
	4	5281	-82	865	9	946	345
	5	5131	-150	700	1	850	326
	6	5168	37	789	5	752	317
	7	5283	115	888	7	773	292
	8	5450	167	869	7	702	256
	9	5636	186	1117	20	931	365
	10	6004	368	1197	16	829	335
	11	6285	281	1047	34	766	278
	12	6383	98	838	7	740	305
suma				12187	152	9878/9339*	3593

- a) Pierwsza liczba obejmuje odpływ bezrobotnych łącznie z bezrobotnymi zamieszkałymi na terenie gminy Rumia oraz gminy Kosakowo, którzy z dniem 1 stycznia 1999 roku w związku z reformą administracyjną kraju zostali przeniesieni odpowiednio do PUP w Wejherowie oraz PUP w Pucku. Druga liczba stanowi rzeczywisty odpływ bezrobotnych zamieszkałych na terenie Gdyni i Sopotu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez PUP w Gdyni.

W zbiorowości osób rejestrujących się jako bezrobotne, osoby zwolnione z przyczyn dotyczących zakładu pracy nie stanowiły zbyt licznej grupy. W 1996 roku było to tylko niespełna 4%. W kolejnych latach udział ten był jeszcze niższy wyraźnie wyższym poziomie niż w latach poprzednich. Dane o miesięcznych napływach bezrobotnych absolwentów wskazują, że w miesiącach od czerwca do października następuje wzrost rejestracji tych osób w Urzędzie Pracy.

Szczegółowe dane o odpływie bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996 - 1999 zestawiono w tabeli 12. Na podstawie tych danych można m.in. stwierdzić, że bezrobotni którzy pojęli pracę stałą stanowili od około 71% w 1997 roku do prawie 93% w 1999 roku wszystkich bezrobotnych, którzy zostali wyłączeni z ewidencji z powodu podjęcia pracy. W 1997 roku odsetek bezrobotnych, którzy podjęli stałą pracę był tak niski,

gdyż w tym roku znacznie więcej bezrobotnych uczestniczyło w pracach interwencyjnych, niż w pozostałych latach.

W każdym spośród badanych lat, bezrobotni, którzy nie potwierdzili gotowości do pracy stanowili znaczną liczbę osób wykreślonych z rejestru bezrobotnych. Udział tej grupy bezrobotnych w odpływie bezrobotnych ogółem wynosił od 44% do 50%. Dodatkowo kilka procent wyrejestrowanych stanowiły osoby, które dobrowolnie zrezygnowały ze statusu bezrobotnego. Znacznie mniejsze znaczenie w odpływie bezrobotnych ogółem miały osoby, które nabyły prawa emerytalne lub rentowe, nabyły prawa do zasiłku przedemerytalnego lub podjęły naukę. Istotny jest natomiast wzrost liczby absolwentów wyłączonych z ewidencji osób bezrobotnych. Wzrost ten jest wyraźny w odniesieniu do wszystkich rodzajów szkół poza zasadniczymi zawodowymi. Jednakże ten wzrost odpływu bezrobotnych absolwentów nie równoważył jeszcze większego wzrostu napływu tej kategorii osób bez pracy.

14.5. Struktura bezrobotnych.

Rozpatrując strukturę bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni według płci, należy stwierdzić, że kobiety zdecydowanie dominują w tej zbiorowości (zobacz tabela 1413.). W latach 1996 - 1998 kobiety stanowiły więcej niż 70% wszystkich bezrobotnych pozostających w ewidencji. W 1999 roku udział ten był niższy i wynosił prawie 67% przy czym w Gdyni wynosił on nieco ponad tę wartość a w Sopocie wynosił prawie 60%.

Ważnych informacji dostarcza analiza struktury bezrobotnych według prawa do zasiłku. Według odpowiednich danych w 1996 roku aż 60% bezrobotnych posiadało prawo do zasiłku. Ale w końcu kolejnego roku tylko nieco ponad 38% bezrobotnych było uprawnionych do tego świadczenia. W kolejnym roku odsetek ten obniżył się do ponad 30% a w 1999 roku wynosił tylko trochę ponad 23%. Na taki stan rzeczy niewątpliwie miały wpływ zmiany w obowiązujących przepisach prawnych. Po części są one również rezultatem tego, że w 1996 roku prawie 93% bezrobotnych przed zarejestrowaniem się w urzędzie, wykonywało pracę zarobkową a w 1999 roku takich bezrobotnych było tylko 81%. W zbiorowości bezrobotnych, osoby zwolnione z przyczyn dotyczących zakładu pracy stanowiły nieznaczny odsetek - w pierwszym roku badania było to 6% a w ostatnim roku badania - tylko 2%. W ciągu badanego okresu wzrósł natomiast udział osób dotychczas niepracujących w tym również absolwentów szkół. W 1996 roku absolwenci stanowili nieco ponad 2% bezrobotnych a w 1999 roku - prawie 9%. Natomiast na stabilnym poziomie kształtował się udział bezro-

botnych niepełnosprawnych, który wyniósł około 2% wszystkich bezrobotnych.

Dane dotyczące struktury bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996 -1999 według grup wiekowych wskazują na dość stabilny udział poszczególnych grup wiekowych bezrobotnych w liczbie bezrobotnych ogółem. W badanym okresie największe znaczenie mieli bezrobotni w wieku:

- 45-54 lat - których udział wynosił od 20% do 26%;
- 35-44 lat - których udział wynosił od 29% do 23%;
- 25-34 lat - których udział wynosił od 23% do 25%;
- 18 - 24 lat - których udział wynosił od 19% do 24%.

Znacznie mniejsza część bezrobotnych była w wieku 55 - 59 lat - od 3% do 5% i w wieku 60-64 lat - około 1%. Bezrobotni pochodzący z Gdyni i z Sopotu charakteryzowali się zbliżoną strukturą wiekową do struktury bezrobotnych ogółem zarejestrowanych w PUP w Gdyni.

W badanych latach stabilna była również struktura bezrobotnych według wykształcenia. Największa część bezrobotnych posiadała wykształcenie policealne i średnie zawodowe - około 31% oraz zasadnicze zawodowe od 31% do 26%. Nieco mniej bezrobotnych posiadało wykształcenie podstawowe i niepełne podstawowe - około 22% oraz średnie ogólnokształcące - około 11%. Najmniejsza część bezrobotnych legitymowała się wyższym wykształceniem, ale podczas, gdy w 1996 roku w RUP w Gdyni zarejestrowanych było nieco ponad 5% takich osób, to w 1999 roku bezrobotni ci pozostający w ewidencji PUP w Gdyni stanowili prawie 9% wszystkich bezrobotnych. Struktura bezrobotnych zamieszkałych w Gdyni była zbliżona do struktury wszystkich bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni. Dane dla Sopotu charakteryzują się natomiast wysokim udziałem osób z wyższym wykształceniem - w 1999 roku było ich ponad 11%.

Rozpatrując strukturę bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni według stażu pracy należy stwierdzić, że w ciągu badanego okresu najbardziej liczną grupą były osoby posiadające doświadczenie zawodowe w granicach 10 - 20 lat. Jednakże udział tej grupy spadł z blisko 30% w 1996 roku do prawie 25% w 1999 roku. Liczną grupę stanowiły również osoby ze stażem pracy wynoszącym od 20 do 30 lat, których udział wynosił 18 - 20% zarejestrowanych bezrobotnych. Kolejne dwie grupy bezrobotnych, o stażu pracy w granicach od 5 do 10 lat i od 1 do 5 lat stanowiły odpowiednio od 14 do 16% oraz od 12 do 14%. W ciągu badanych lat odnotowano bardzo duży wzrost udziału bezrobotnych bez stażu pracy. W 1996 roku osoby bez stażu pracy stanowiły tylko ponad 7% wszystkich bezrobotnych zarejestrowanych w RUP w Gdyni.

W 1999 roku udział tej kategorii bezrobotnych wzrósł aż do niespełna 19%. Udział pozostałych dwóch grup tzn. o stażu pracy powyżej 30 lat oraz do 1 roku wahał się odpowiednio od 5 do 8% oraz od 6 do 9%.

W 1999 roku struktura bezrobotnych pochodzących z Gdyni była zbliżona do struktury wszystkich bezrobotnych zarejestrowanych w PUP w Gdyni, natomiast wśród bezrobotnych pochodzących z Sopotu nieco większy udział miały osoby ze stażem 20 - 30 lat a mniejszy ze stażem 1 -5 lat oraz bez stażu, niż miało to miejsce wśród wszystkich bezrobotnych zarejestrowanych w PUP w Gdyni.

W ciągu badanego okresu można zaobserwować duże zmiany w strukturze bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni według czasu pozostawania bez pracy. W pierwszym roku badania największa część bezrobotnych - 25% - pozostawała bez pracy 6-12 miesięcy. Duży udział dotyczył również osób pozostających bez pracy 12 - 24 miesięcy, którzy stanowili 21% wszystkich bezrobotnych oraz osób będących bez pracy więcej niż 24 miesiące, którzy stanowili 19% wszystkich bezrobotnych. Mniejszy udział posiadały pozostałe grupy bezrobotnych, gdyż osób bez pracy od 3 do 6 miesięcy było 15%, od 1 do 3 miesięcy - 13% a do 1 miesiąca - 7%. Natomiast w ostatnim roku badania najliczniejszą grupę stanowili bezrobotni o stażu pracy od 1 do 3 miesięcy, których było 25 %. Duży udział posiadali bezrobotni o stażu pracy 3 - 6 miesięcy oraz 6 do 12 miesięcy, którzy stanowili po 22% wszystkich zarejestrowanych osób. Najmniejsze części stanowili bezrobotni o stażu pracy do 1 roku - 12%, o stażu powyżej 24 miesiące - 11 % oraz o stażu od 12 do 24 miesięcy - 9%. Struktura bezrobotnych zamieszkałych Gdyni była bardzo zbliżona do powyższego rozkładu natomiast struktura bezrobotnych zamieszkałych w Sopocie tylko nieznacznie różniła się od podziału odnoszącego się do wszystkich bezrobotnych zarejestrowanych w PUP w Gdyni.

Dane na temat struktury bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni według wielkich grup zawodowych w latach 1997 - 1999 świadczą, że największe znaczenie wśród zarejestrowanych bezrobotnych mają osoby zaliczone do następujących pięciu grup zawodowych:

- pracownicy usług osobistych i sprzedawcy (22 - 20% ogółu bezrobotnych)
- pracownicy biurowi (20-17% ogółu bezrobotnych)
- robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (18-19% ogółu bezrobotnych)
- pracownicy przy pracach prostych (15-17% ogółu bezrobotnych)
- technicy i średni personel (12-13% ogółu bezrobotnych).

Rozpatrując strukturę bezrobotnych według rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy (zobacz tabela 14.14.) można z kolei stwierdzić, że gros bezrobotnych pochodzi z trzech sekcji:

- handel hurtowy i detaliczny; naprawy pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów przeznaczenia osobistego i użytku domowego - od 31 do 23% zarejestrowanych osób bez pracy,
- działalność produkcyjna - od 15 do 12% zarejestrowanych osób bez pracy,
- pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna, indywidualna - od 15 do 11% zarejestrowanych osób bez pracy.

Warto również zaznaczyć, że z roku na rok spadał udział bezrobotnych ostatnio pracujących w sektorze publicznym. W 1997 roku bezrobotni ci stanowili prawie 19% zarejestrowanych osób bez pracy a w 1999 roku tylko niecałe 13%.

14.6. Zakończenie.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

- W badanym okresie liczba mieszkańców Gdyni wzrosła z 252 do 255 tys. a liczba mieszkańców Sopotu spadła z 43 do 42 tys. osób.
- W Gdyni udział osób w wieku produkcyjnym wzrósł z 63% do 64% ludności ogółem. NaWniast w Sopocie udział ten wzrósł z 60% do 61%.
- Na początku badanego okresu na 100 mieszkańców Gdyni w wieku produkcyjnym przypadało 60 osób w wieku nieprodukcyjnym. W kolejnych latach liczba ta spadała osiągając poziom 56 osób w 1999 roku. Wielkości te były zbliżone do danych obliczonych dla Gdańska. W Sopocie natomiast kształtowały się one na wyższym poziomie - w 1996 roku było to 68 osób a w 1999 roku - 64 osoby. Dane te były zbliżone do wskaźników charakteryzujących woj. pomorskie i Polskę.
- Według prognozy GUS liczba ludności Gdyni będzie systematycznie rosła, osiągając w 2030 roku 282 tys. osób. Liczba ludności Sopotu będzie natomiast stała, kształtując się na poziomie ok. 40,5 tys. osób.
- Prognoza GUS wskazuje, że do roku 2030 zarówno w Gdyni jak i w Sopocie obniży się odsetek osób w wieku produkcyjnym. W Gdyni osoby w tym wieku będą stanowiły 58,5% ludności ogółem a w Sopocie 58%. W związku z powyższym w Gdyni na 100 osób w wieku produkcyjnym będzie przypadało 71 osób w wieku nieprodukcyjnym. Podobne wielkości są przewidywane dla Gdańska i woj. pomorskiego. Nieco większy wskaźnik - 73 osoby został obliczony dla Sopotu i będzie zbliżony do wskaźnika charakteryzującego Polskę.
- W końcu 1996 roku w Gdyni zarejestrowanych było 7,8 tys. bezrobotnych a w Sopocie 1,2 tys. bezrobotnych. W kolejnych dwóch latach liczba bezrobotnych w obu miastach znacznie spadła osiągając łącznie 3,5 tys. osób

w końcu 1998 roku. Jednak w 1999 roku nastąpił znaczny wzrost bezrobocia. W końcu tego roku w Gdyni było zarejestrowanych 5,6 tys. bezrobotnych a w Sopocie 0,8 tys. bezrobotnych. Stopa bezrobocia obliczona dla obu miast łącznie wynosiła wówczas 4,9% i była tylko nieco wyższa od stopy bezrobocia w Gdańsku oraz znacznie niższa od stopy charakteryzującej obszar woj. pomorskiego i Polski. Podobne wnioski płyną z porównania liczby bezrobotnych do liczby ludności w wieku produkcyjnym z tym, że dostępne dane świadczą o nieco niższym natężeniu bezrobocia w Sopocie niż w Gdyni.

- W latach 1996-1998 na terenie działania RUP w Gdyni odpływy z bezrobocia przewyższały wielkości napływów nowych bezrobotnych, przy jednoczesnym spadku obu tych wielkości w kolejnych latach. Inaczej było w 1999 roku, kiedy to znacznie wzrósł napływ bezrobotnych, a ponownie spadł odpływ z bezrobocia. W konsekwencji wielkość napływu przekroczyła wielkość odpływu. Ważną część odpływu z bezrobocia stanowią osoby podejmujące pracę. W ciągu badanego okresu liczba tej grupy osób systematycznie spadała, ale jej udział w odpływach ogółem utrzymywał się na poziomie 38 - 40%. Większą część odpływu stanowili jednak bezrobotni, którzy nie potwierdzili gotowości do pracy. Ich udział wynosił 44-50% corocznych odpływów ogółem. Poza tym kolejne kilka procent wyrejestrowanych stanowiły osoby, które dobrowolnie zrezygnowały ze statusu bezrobotnego.
- Analiza struktury bezrobotnych wskazuje, że:
 - kobiety stanowiły 70- 67% wszystkich bezrobotnych,
 - z roku na rok spadał udział bezrobotnych uprawnionych do pobierania zasiłków, osiągając 23% w końcu badanego okresu,
 - bezrobotni zwolnieni z przyczyn dotyczących zakładu pracy oraz niepełnosprawni stanowili nieznaczny odsetek bezrobotnych ogółem,
 - w ciągu badanego okresu wzrósł udział bezrobotnych absolwentów w liczbie bezrobotnych ogółem, osiągając poziom 9% w końcu 1999 roku oraz osób bez stażu pracy, osiągając poziom 19%,
 - stosując kryterium przynależności do wielkich grup zawodowych, należy stwierdzić, że wśród bezrobotnych największe znaczenie mają osoby zaliczone do następujących pięciu grup: pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, pracownicy biurowi, robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, pracownicy przy pracach prostych oraz technicy i średni personel,
 - wykorzystując kryterium rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy można z kolei stwierdzić, że duża część bezrobotnych pochodzi z trzech sekcji: handel i naprawy, działalność produkcyjna oraz pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna i indywidualna.

Napływ bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996 - 1999. Stan w ciągu okresu.

Wyszczególnienie	1996		1997		1998		1999		
	RUP w Gdyni	Gdynia	RUP w Gdyni	Gdynia	RUP w Gdyni	Gdynia	PUP w Gdyni	Gdynia	Sopot
Bezrobotni nowo zarejestrowani									
Ogółem	11994	9069	8775	6724	8102	6252	12187	10786	1401
Kobiety	7054		4964	3807	4761	3702	6765	6018	747
w tym:									
bezrobotni zarejestrowani po raz pierwszy	6224		4003		3426		5110		
bezrobotni zarejestrowani po raz kolejny (od 1990r.)	5777		4772		4676		7077		
Niepełnosprawni	190		175		99		170		
zwolnieni z przyczyn dotyczących zakładu pracy	461		479		107		152		
dotychczas niepracujący	1409		1682		1974	1549	3149	2811	
Absolwenci	746		1066		1217		1697		
w tym szkół:									
Wyższych	88		98		128		305		
liceów ogólnokształcących	133		186		221		300		
średnich zaw. I policealnych	386		423		542		734		
zasadniczych zaw.	131		344		315		355		

Źródło: Miesięczne sprawozdania o rynku pracy MPiPS - 01 PUP w Gdyni z lat 1996 - 1999.

Odplyw bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996 - 1999. Stan w ciagu okresu.

Wyszczególnienie	1996		1997		1998		1999		Sopot
	RUP w Gdyni	Gdynia	RUP w Gdyni	Gdynia	RUP w Gdyni	Gdynia	PUP w Gdyni	Gdynia	
Osoby wyłączone z ewidencji bezrobotnych									
ogółem	15602	11746	13241	9984	10046	7880	9873	8289	1584
kobiety	8792		8219		6333		4993		
w tym:									
bezrobotni, którzy podjęli pracę	6260	4755	5257	3990	3839	3019	3493	3216	277
w tym:									
pracę stałą	5411		3749		3483		3330		
pracę interwencyjną	167		363		247		223		
roboty publiczne	37		31		13		7		
bezrobotni, którzy rozpoczęli szkolenie lub staż	175		531		323	255	371	284	87
bezrobotni, którzy nie potwierdzili gotowości do pracy	7835	5849	5774	4473	4595	3667	4747	4367	380
dobrowolnie zrezygnowali ze statusu bezrobotnego	730	516	781	581	734	546	249	225	24
podjęli naukę	22	17	13	13	2	2	6	6	0
nabyli prawa emerytalne lub rentowe	235	180	221	152	204	140	115	96	19
nabyli prawa do zasiłku przedemerytalnego			109	20	144	101	134	122	12
Absolwenci	432		1109		1181		1349		
w tym szkół:									
Wyższych	40		103		118		210		
liceów ogólnokształcących	86		198		216		245		
średnich zaw. 1 policealnych	234		471		524		588		
zasadniczych zaw.	66		321		312		306		

Źródło: Miesięczne sprawozdania o rynku pracy MPiPS - 01 PUP w Gdyni z lat 1996 - 1999.

Najważniejsze kategorie bezrobotnych zarejestrowanych w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996 - 1999 wg stanu na 31.12.

Wyszczególnienie	Rok							
	1996		1997		1998		1999	
	ogółem	W tym kobiety	ogółem	W tym kobiety	ogółem	W tym kobiety	ogółem	W tym kobiety
Ogółem bezrobotni z liczby	10484	7693	6018	4438	4074	2866	6383	4254
Z prawem do zasiłku	6290	4599	2303	1672	1234	840	1483	1014
Poprzednio pracujący	9704	7116	5545	4114	3552	2498	5177	3435
w tym zwolnione z przyczyn dot. zakładu pracy	636	522	384	294	150	123	153	120
Dotychczas nie pracujący	780	577	473	324	522	368	1206	819
w tym absolwenci szkół	245	178	202	122	238	166	552	376
Wyższych	33	26	28	19	38	24	131	94
politealnych i średnich zawodowych	126	95	78	59	94	78	223	163
liceów ogólnokształcących	44	35	32	25	37	33	91	64
zasadniczych zawodowych	39	20	62	19	65	29	105	54
Pozostałych	3	2	2	0	4	2	2	1
Niepełnosprawni	167	100	108	72	99	50	129	76

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez PUP w Gdyni.

Tabela 14.14.

Bezrobotni poprzednio pracujący, zarejestrowani w PUP (RUP) w Gdyni, wg rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy oraz sektorów własności w latach 1996 - 1999. Stan na 31.12.

Bezrobotni poprzednio pracujący wg rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy	1997			1998			1999		
	pracujący publicznym	Doprzecznie w sektorze		pracujący publicznym	Doprzecznie w sektorze		pracujący poprzednio w sektorze		
		prywatnym	razem		prywatnym	razem	publicznym	prywatnym	razem
Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	8	42	50	2	27	29	4	33	37
Rybołówstwo i rybactwo	4	12	16	5	11	16	4	16	20
Górnictwo i kopalnictwo	2	2	4	2	1	3	3	2	5
Działalność produkcyjna	120	772	892	54	468	522	23	762	785
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	16	21	37	7	34	41	1	43	44
Budownictwo	43	251	294	20	173	193	13	329	342
Handel hurt. i detal., naprawy pojazdów, mech., motocykli oraz art. przeznaczenia osobistego i użytku domowego	61	1782	1843	20	1055	1075	15	1454	1469
Hotele i restauracje	10	211	221	2	136	138	2	193	195
Transport, gosp. magazynowa i łączność	114	230	344	48	204	252	52	364	416
Pośrednictwo finansowe	51	48	99	55	33	88	48	89	137
Obsługa nieruchomości, wynajem i działalność związana z prowadzeniem interesów	37	86	123	13	63	76	13	265	278
Administracja publiczna i obrona narodowa, gwarantowana prawnie opieka socjalna	203	36	239	141	21	162	162	20	182
Edukacja	212	22	234	160	9	169	190	21	211
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	180	42	222	109	33	142	241	60	301
Pozostała działalność, usługowa, komunalna, socjalna, indywidualna	58	814	872	33	586	619	28	690	718
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	X	53	53	X	26	26	X	32	32
Organizacje i zespoły międzynarodowe	2	0	2	1	0	1	0	2	2
Działalność niezidentyfikowana	X	X	0	X	X	0	X	X	3
Razem	1121	4424	5545	672	2880	3552	799	4375	5177
Dotychczas niepracujący	X	X	473	X	X	522	X	X	1206
Ogółem	1121	4424	6018	672	2880	4074	799	4375	6383

Źródło: Miesięczne sprawozdania o rynku pracy MPiPS - 01 PUP w Gdyni z lat 1996 - 1999.

*WIESŁAW GOLNĄ U, JOANNA LITWIN
ANITA SZYMAŃSKA, JAREK WAŚNIEWSKI*

XV. WOLNE MIEJSCA PRACY I WARUNKI ICH TWORZENIA NA GDYŃSKIM RYNKU PRACY

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących liczby, struktury i warunków tworzenia nowych miejsc pracy w Gdyni i Sopocie. Artykuł podzielono na dwie części.

Pierwsza część prezentuje liczbę i strukturę wolnych miejsc pracy w oparciu o dane statystyczne udostępnione przez PUP w Gdyni oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracodawców Gdyni i Sopotu we wrześniu 2000 roku. W części drugiej autorzy przedstawiają wyniki tej części badań ankietowych, które dotyczyły warunków tworzenia nowych miejsc pracy przez podmioty działające na gdyńskim rynku pracy.

Summary

FREE PLACES OF EMPLOYMENT AND CONDITIONS OF THEIR CREATION IN GDYNIA'S LABOUR MARKET

The purpose of this article is to present the effects of the research work in number, structure and conditions of creation of the new places of the employment in Gdynia and Sopot. The article includes two parts. The first one contains the amount and structure of free places of employment in this area, based on statistical data that has been given by The Labour Office in Gdynia and also based on the results of inquiring research work. The questionnaires were filled up by the employers from Gdynia and Sopot in September 2000. In the second

part the effect of the inquire work are presented. They describe the conditions of creating the new places of employment by the economic entities existing in Gdynia's labour market.

15.1. Wstęp.

Ludność danego kraju składa się z pracujących i bezrobotnych, którzy są osobami aktywnymi zawodowo oraz z biernych zawodowo. Liczbę ludności aktywnej zawodowo określa się mianem podaży pracy. Popyt na pracę natomiast składa się z zajętych miejsc pracy czyli z pracujących oraz miejsc pracy, które w danym momencie pozostają wolne.

Celem tego artykułu jest analiza i ocena wolnych miejsc pracy oraz warunków ich tworzenia na lokalnym rynku pracy obejmującym Gdynię i Sopot.

Niniejszy artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej z nich przedstawiono liczbę i strukturę wolnych miejsc pracy a w drugiej omówiono warunki ich tworzenia.

Artykuł napisano na podstawie danych udostępnionych przez Powiatowy Urząd Pracy w Gdyni oraz badań ankietowych przeprowadzonych w 109 podmiotach gospodarczych zlokalizowanych na terenie Gdyni i Sopotu.

Badania te przeprowadzono w podmiotach, w których łącznie pracę wykonywało ponad 21% wszystkich pracujących na obszarze Gdyni i Sopotu licząc bez zakładów pracy o liczbie pracujących do 9 osób. Spośród wszystkich przebadanych podmiotów 10% powstało jeszcze przed II wojną światową, 42% rozpoczęło działalność w latach 1945 - 1989 a 48% powstało po roku 1989. Według kryterium rodzaju kapitału:

- 8% przebadanych zakładów pracy reprezentowało kapitał Skarbu Państwa,
- 22% przebadanych zakładów pracy reprezentowało kapitał państwowy osób prawnych,
- 6% przebadanych zakładów pracy reprezentowało kapitał samorządu terytorialnego,
- 45% przebadanych zakładów pracy reprezentowało kapitał prywatny krajowy,
- 19% przebadanych zakładów pracy reprezentowało kapitał zagraniczny

Spośród wszystkich badanych podmiotów 12% stanowiły przedsiębiorstwa państwowe, 30% stanowiły spółki akcyjne, 45% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 2% stanowiły spółki cywilne, 9% to spółdzielnie a kolejne

2% to zakłady osób fizycznych. Rozpatrując strukturę badanych podmiotów według sekcji EKD należy stwierdzić, że ankiety zostały przeprowadzone we wszystkich sekcjach poza trzema: „górnictwo i kopalnictwo”, „gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników” oraz „organizacje i zespoły międzynarodowe”.

15.2. Liczba i struktura wolnych miejsc pracy w latach 1996 - 1999.

Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 roku o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu¹ w art. 12 ust.3 nakłada na pracodawców obowiązek bieżącego informowania powiatowe urzędy pracy o wolnych miejscach pracy. Pomimo to, jak dowodzą przeprowadzone badania ankietowe wśród podmiotów gospodarczych działających na terenie Gdyni i Sopotu nie wszystkie firmy wywiązują się z tego obowiązku. Zgodnie z wynikiem tych badań, tylko 31,7% firm zawsze przekazuje informacje o wolnych miejscach pracy do odpowiedniego urzędu a dalsze 30,8% firm czyni to tylko czasami. Natomiast 37,5% przebadanych firm nigdy nie informuje urzędu o wolnych miejscach pracy. Te firmy, które wybiórczo traktują obowiązek informowania urzędu, nie czynią tego głównie, gdy poszukują osób na stanowiska specjalistyczne (43,7% firm) i kierownicze (25,0% firm). Znacznie mniej zakładów pracy przyznało się do nie informowania urzędu o wolnych miejscach pracy na stanowiskach administracyjnych (6,3% firm) oraz różnych (25% firm).

Dane na temat ofert pracy zgłoszonych do PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996- 1999 według miesięcy zawarto w tabeli 15.1. Analiza tych danych wskazuje na systematyczny spadek liczby ofert pracy. W całym 1996 roku do RUP w Gdyni zgłoszono 8,4 tys. ofert pracy a w 1998 roku już tylko nieco ponad 5 tys. ofert. W kolejnym roku w rejestrach PUP w Gdyni znalazło się tylko nieco ponad 3,9 tys. ofert pracy. Poza tym najistotniejsza grupa ofert tzn. oferty pracy stałej stanowiły z roku na rok coraz niższy odsetek ofert ogółem. W pierwszym roku badania oferty te stanowiły 94,2% ofert ogółem a w 1998 roku już tylko 87,8%. Rok później oferty pracy stałej zgłoszone do PUP w Gdyni stanowiły tylko 85,8 wszystkich ofert. Rozpatrując strukturę ogółu ofert pracy według sektorów własności, dochodzimy do wniosku, że zdecydowanie ich większość - 88 - 92% - pochodzi z sektora prywatnego. Poza tym, dane zawarte w tabeli 15.1. wskazują, że większość ofert pracy pochodzi z podmiotów zlokalizowanych na terenie Gdyni. Na przykład w 1999 roku aż 87,3% ofert zgłosiły

¹ Tekst jednolity Dz.U. 1997r. nr 25 poz. 128 z późniejszymi zmianami.

podmioty gospodarcze z Gdyni a pozostałe 12,7% ofert pochodziło z podmiotów funkcjonujących w Sopocie.

W każdym z badanych lat można zaobserwować zjawisko sezonowości napływu ofert pracy. W miesiącach wiosennych i letnich każdego roku wzrasta bowiem liczba ofert pracy, a w miesiącach jesiennych i zimowych maleje.

Część ofert pracy zgłoszonych do urzędu pracy była przeznaczona dla osób niepełnosprawnych oraz absolwentów szkół. W latach 1997 - 1999 oferty pracy dla niepełnosprawnych stanowiły 4 - 7% wszystkich ofert. Nieco mniej ofert było skierowanych do absolwentów, gdyż ich udział kształtował się w granicach 3 - 6% ofert pracy ogółem.

Według stanów na dzień 31.12 każdego roku w dyspozycji urzędu pracy pozostawały niewielkie liczby ofert pracy. W poszczególnych latach było to:

- 1996 rok - 156 ofert,
- 1997 rok - 120 ofert,
- 1998 rok - 99 ofert,
- 1999 rok - 105 ofert.

Spośród tych ofert najczęściej było przeznaczonych dla:

- robotników przemysłowych i rzemieślników,
- pracowników usług osobistych,
- operatorów i monterów maszyn i urządzeń,
- pracowników przy pracach prostych bez zawodu.

Żadnych ofert pracy nie było natomiast dla rolników, ogrodników, leśników i rybaków a pojedyncze oferty dotyczyły parlamentarzystów, urzędników i kierowników.

Odnosząc powyższe dane do liczby bezrobotnych według wielkich grup zawodowych można stwierdzić, że w końcu 1997 roku na jedną ofertę pracy przypadało 50 bezrobotnych, w końcu 1998 roku - 41 bezrobotnych a w końcu 1999 roku - 61 bezrobotnych. Wskaźnik ten najniższe wartości przyjmował w przypadku operatorów i monterów maszyn i urządzeń - w granicach 17-30 bezrobotnych na jedną ofertę. Najgorsza sytuacja dotyczyła zaś rolników, ogrodników, leśników i rybaków oraz pracowników biurowych.

W tabeli 15.2. zawarto dane na temat ofert pracy zgłoszonych do PUP (RUP) w Gdyni według sekcji EKD w latach 1997 - 1999. Z danych tych wynika, że:

- najczęściej ofert pracy zgłoszono w ciągu roku a także pozostawało w ewidencji urzędu na koniec poszczególnych lat w dwóch sekcjach: działal-

Tabela 15.1.

Ofert}' zgłoszone do PUP(RUP) w Gdyni w miesiącu sprawozdawczym w latach 1996 - 1999. Stan w ciągu miesiąca.

	1996			1997				1998				1999				
	RUP w Gdyni			RUP w Gdyni			Gdynia	RUP w Gdyni			Gdynia	PUP w Gdyni			Gdynia	Sopot
	ogółem	pracy stałej	sektor publiczny	ogółem	pracy stałej	sektor publiczny	ogółem	ogółem	pracy stałej	sektor publiczny	ogółem	ogółem	pracy stałej	sektor publiczny	ogółem	ogółem
styczeń	799	779	76	589	546	61	540	515	477	46	485	294	252	26	258	36
luty	436	369	33	363	350	41	240	449	381	25	398	270	252	27	246	24
marzec	531	477	70	550	525	53	468	468	408	38	403	350	331	29	323	27
kwiecień	563	541	49	624	595	43	580	446	337	31	398	388	369	56	369	19
maj	587	561	48	643	581	89	590	431	419	21	335	359	312	31	294	65
czerwiec	880	831	69	750	627	116	690	360	272	29	312	305	245	46	277	28
lipiec	1846	1754	116	618	479	48	583	512	443	41	486	484	385	61	420	64
sierpień	527	498	44	612	601	64	597	384	358	45	369	353	202	47	312	41
wrzesień	986	906	84	583	491	53	460	441	405	40	398	306	279	20	227	79
październik	554	544	53	427	369	45	373	433	401	36	403	307	280	43	251	56
listopad	417	402	50	419	348	64	386	319	274	30	282	264	224	28	230	34
grudzień	275	248	36	325	286	28	229	287	252	15	242	242	235	42	216	26
suma	8401	7910	728	6503	5798	705	5736	5045	4427	397	4511	3922	3366	456	3423	499

Zródło: Miesięczne sprawozdania o rynku pracy MPiSP - 01 PUP w Gdyni z lat 1996 - 1999.

ność produkcyjna oraz handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów przeznaczenia osobistego i użytku domowego; są to jednocześnie sekcje, które skupiają największe liczby pracujących na terenie Gdyni i Sopotu oraz z których wywodzą się najliczniejsze grupy bezrobotnych,

- duże grupy ofert pracy dotyczyły również sekcji i budownictwo oraz pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna, indywidualna.

Pogarszająca się sytuacja na rynku pracy Gdyni i Sopotu w badanym okresie znajduje między innymi odzwierciedlenie w średnim czasie realizacji jednej oferty pracy oraz średniej ilości wydanych skierowań do realizacji jednej oferty pracy (zobacz tabela 15.3.). Oba wskaźniki, których wartości systematycznie spadały niewątpliwie mogą również świadczyć o coraz bardziej sprawnej pracy pracowników urzędu podczas kierowania odpowiednich bezrobotnych do pracodawców poszukujących pracowników.

Nie najlepszą sytuację na gdyńskim rynku pracy potwierdziły badania ankietowe. Zgodnie z wynikiem tych badań, 7% badanych organizacji stwierdziło, że posiada wolne nie obsadzone miejsca pracy, ale były to jedynie pojedyncze stanowiska pracy. Dlatego łączna liczba wolnych miejsc pracy wykazanych w badaniu ankietowym była niewielka. Dotyczyły one następujących zawodów:

- specjalista do spraw biznesu,
- nauczyciel języka angielskiego,
- specjalista do spraw finansowych,
- kierownik budowy,
- malarz budowlany,
- kasjer,
- pracownik socjalny,
- kierowca o specjalnych uprawnieniach.

Dość znaczna część badanych organizacji - bo aż 31% - wskazała, że w przeszłości (w ciągu ostatniego 1,5 roku) zdarzyły się przypadki trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów na wolne miejsca pracy. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymieniano:

- zbyt wygórowane aspiracje i żądania płacowe - 39% wskazań,
- bardzo niskie kwalifikacje i niska przydatność kandydatów - 37% wskazań,
- brak chętnych do pracy, w tym również osób zarejestrowanych jako bezrobotne - 24% wskazań.

Liczba ofert pracy zgłoszonych do PUP (RUP) w Gdyni wg sekcji EKD w latach 1997- 1999.

Sekcja EKD	1997		1998		1999	
	RUP w Gdyni		RUP w Gdyni		PUP w Gdyni	
	w ciągu okresu	na koniec okresu	w ciągu okresu	na koniec okresu	w ciągu okresu	na koniec okresu
Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo		7	41	2	14	0
Rybołówstwo i rybactwo		2	117	1	28	0
Górnictwo i kopalnictwo		0	6	1	2	0
Działalność produkcyjna		15	1116	20	735	45
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę		0	18	3	9	0
Budownictwo		7	701	19	529	8
Handel hurt. 1 detal., naprawy pojazdów mech., motocykli oraz art. przeznaczenia osobistego i użytku domowego		28	843	19	719	20
Hotele i restauracje		4	137	3	141	5
Transport, gosp. magazynowa i łączność		2	103	3	69	5
Pośrednictwo finansowe		2	31	0	43	0
Obsługa nieruchomości, wynajem i działalność związana z prowadzeniem interesów		0	105	2	66	1
Administracja publiczna i obrona narodowa, gwarantowana prawnie opieka socjalna		1	113	2	102	1
Edukacja		4	90	1	62	2
Ochrona zdrowia i opieka socjalna		8	87	2	115	2
Pozostała dział. usługowa, komunalna, socjalna, indywidualna		40	697	21	567	16
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników		0	0	0	2	0
Organizacje i zespoły międzynarodowe		0	1	0	0	0
Razem		120	4206	99	3203	105

Źródło: Miesięczne sprawozdania o rynku pracy MPiPS - OI PUP w Gdyni z lat 1997- 1999.

Tabela 15.3.

Średni czas realizacji jednej oferty pracy oraz średnia ilość wydanych skierowań do realizacji jednej oferty pracy w PUP (RUP) w Gdyni w latach 1996-1999.

Rok	Średni czas realizacji jednej oferty pracy w dniach	Średnia ilość wydanych skierowań do realizacji jednej oferty pracy
1996	27	3,89
1997	14	3,00
1998	8	2,10
1999	8	1,50

Źródło: Dane PUP z Gdyni.

Największa część tj. 41% spośród organizacji, które twierdząco odpowiedziały na pytanie o trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów na wolne miejsca pracy, stwierdziło, że zdarzało się to sporadycznie. Kolejne z 23% podmiotów twierdzi, że ma do czynienia z taką sytuacją ciągle a po 18% podmiotów wskazało na częstsze bądź jednostkowe występowania tejże sytuacji. Zdecydowana większość organizacji - 84% twierdzi jednak, że trudności w pozyskaniu odpowiednich kandydatów dotyczą niewielkiej ilości stanowisk - od 1 do 5. Pozostałe 16% badanych podmiotów wskazało na większą liczbę stanowisk - powyżej 5 przy obsadzaniu których są trudności.

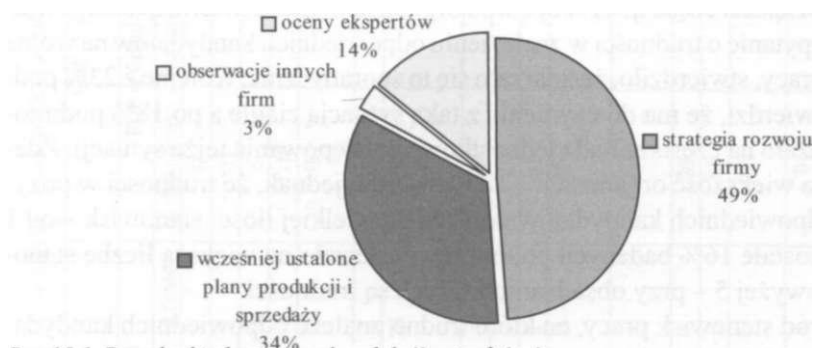
Wśród stanowisk pracy, na które trudno znaleźć odpowiednich kandydatów najczęściej wymieniano następujące zawody: główny księgowy, specjalista do spraw biznesu, specjalista do spraw marketingu, specjalista do spraw finansowych, nauczyciel języka angielskiego, informatyk, murarz, cieśla, elektromonter budowlany, elektronik i piekarz.

15.2. Uwarunkowania tworzenia nowych miejsc pracy.

Pierwsza grupa pytań zadanych największym pracodawcom Gdyni i Sopotu dotyczyła planowania zatrudnienia. W 33% firm opracowywane są plany kadrowe, ale tylko 5% tych firm planuje w długim okresie, dłuższym niż 3 lata. Plany taktyczne (od 1 roku do 3 lat) opracowywane są przez 23% firm. Najczęściej pracodawcy planują zapotrzebowanie na pracowników w perspektywie nie dłuższej niż 1 rok. Takie krótkookresowe plany są przygotowywane w 72% firm, które w ogóle dokonują planowania zatrudnienia. Te firmy, które opracowują plany zapotrzebowania na kadry pod kątem ilości i jakości zatrudnienia najczęściej czynią to w oparciu o: istniejącą strategię rozwoju firmy (48,6% wskazań) oraz wcześniej ustalone plany produkcji i sprzedaży (34,3% wskazań). Najrzadziej pracodawcy wykorzystują opinie ekspertów co do pożąda-

nych zmian zatrudnienia (14,3% firm) oraz benchmarking, czyli korzystanie z doświadczeń przodujących jednostek w danej dziedzinie działalności (2,8% firm).

Przy opracowywaniu planów kadrowych w firmach wykorzystywane są różne metody. Największy odsetek pracodawców, do ustalenia przyszłego zapotrzebowania na personel wykorzystuje szacunki prowadzone na podstawie danych ilościowych z przeszłości - 29,3% firm. Także często wykorzystywane są metody ekonometryczne - 26,8% firm oraz metody intuicyjne - 21,9% firm. Rzadko pracodawcy korzystają z metod statystycznych - 14,6% firm oraz metod naukowej organizacji pracy - 7,3%.



Rys.15.1. Przyczyny planowanych redukcji zatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Kolejna grupa pytań dotyczyła faktycznie planowanych wielkości redukcji lub wzrostu zatrudnienia, które wynikają z opracowanych planów kadrowych. Wyniki badania potwierdzają niekorzystną sytuację na gdyńskim i sopockim rynku pracy. Znacznie większa część pracodawców odpowiadających w ankiecie ma zamiar ograniczyć zatrudnienie niż je zwiększyć. Ponadto spadek zatrudnienia będzie dotyczył znacznie większej liczby pracowników niż planowane przyjęcia do pracy. Ograniczenie zatrudnienia zadeklarowało 48% firm, 29,6% firm zamierza zatrudnić dodatkowe osoby, zaś 22,4% firm zamierza utrzymać zatrudnienie na dotychczasowym poziomie. Z przedsiębiorstw, które zamierzają zredukować zatrudnienie najwięcej, bo 70,2% firm zamierza uczynić to w ciągu najbliższego roku. Ponad połowa z nich - 51% dokona redukcji w ciągu najbliższych 3 lat, zaś 17% pracodawców zamierza ograniczyć zatrudnienie w dłuższej perspektywie - powyżej 3 lat. Wśród najistotniejszych przyczyn, które wpłynęły na plany ograniczenia zatrudnienia pracodawcy wymieniają: trudności w eksporcie wytwarzanych produktów (64% firm), zmiany organizacyjne (20,9% firm) oraz racjonalizację zatrudnienia w firmie (19% firm).

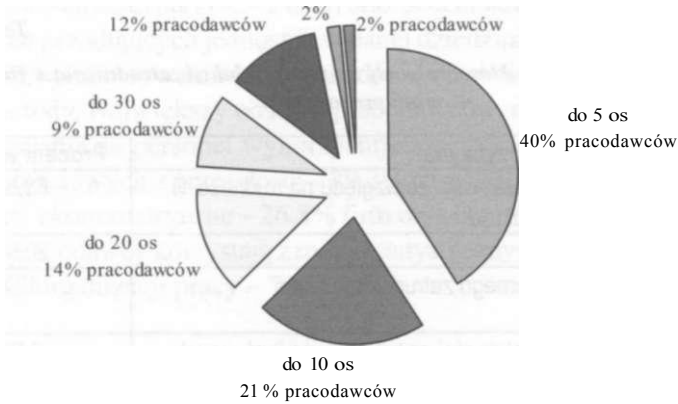
Tabela 15.4.

Najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na plany redukcji zatrudnienia w firmie w opinii pracodawcy.

Przyczyna	Procent wskazań
Konieczność ograniczenia działalności ze względu na trudności w eksporcie wytworzonych produktów	63,8%
Zmiany organizacyjne	20,9%
Konieczność likwidacji nadmiernego zatrudnienia, jego racjonalizacja	19%
Konieczność ograniczenia działalności ze względu na brak popytu na oferowane dobra i (lub) usługi	7,6%
Reforma oświaty	6,6%
Konieczność ograniczenia działalności ze względu na niską zdolność konkurencyjną na rynku krajowym	4,7%
Konieczność ograniczenia działalności ze względu na nieuczciwą konkurencję przedsiębiorstw zagranicznych	4,7%
Wydzielenie i usamodzielnienie się pewnych ogniw lub służb przedsiębiorstwa	4,7%
Przejsięcie na rentę, emeryturę	3,8%
Zmiana technologii wytwarzanych produktów	2,8%
Czynniki makroekonomiczne	1,9%
Inne jak: Konieczność zmiany asortymentu wytwarzanych produktów, limitowane połowy, zmiany przepisów zarządzania	2,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Część pracodawców, która widzi potrzebę redukcji kadr zamierza ograniczać zatrudnienie stopniowo, rozpisując ten proces na najbliższe lata. Sytuacja taka dotyczy 30% firm objętych badaniem. Firmy uczestniczące w badaniu zamierzają zwolnić łącznie 1250 osób. Najczęściej będą to redukcje nie przekraczające 5 osób. Tej wielkości zwolnienia deklaruje 40% firm. Redukcje zatrudnienia obejmujące do 10 pracowników zapowiada 20% firm. Duże zwolnienia zamierza realizować: 10,7% firm - zwolnienia do 30 osób oraz po 1,5% firm - zwolnienia do 60 i 200 osób.



Rys. 15.2. Wielkość planowanych redukcji zatrudnienia.

Źródło : opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Zwolnieniami zostaną objęci przede wszystkim: pracownicy administracyjno - biurowi, robotnicy niewykwalifikowani i robotnicy wykwalifikowani.

Tabela 15.5.

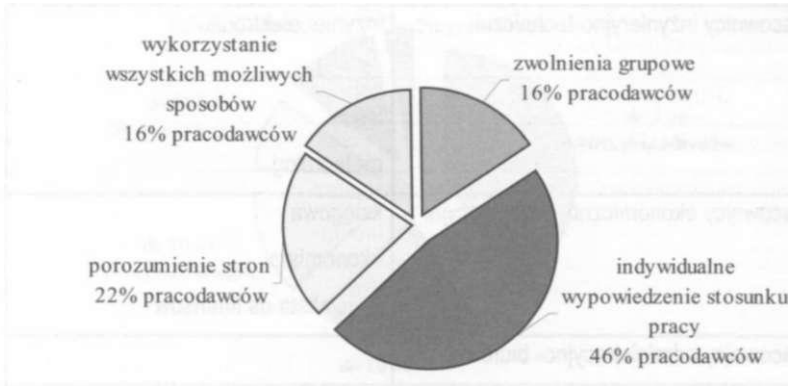
Grupy pracowników, którzy w najbliższych latach zostaną zwolnieni.

Grupa pracowników	Zawody
Robotnicy niewykwalifikowani	
Robotnicy wykwalifikowani	<p>palacz CO</p> <p>monter</p> <p>elektromonter</p> <p>ślusarz</p> <p>magazynier</p> <p>kierowca</p> <p>sprzedawca</p> <p>pokojowa</p> <p>mechanik</p> <p>tokarz</p> <p>konduktor</p> <p>dozorca</p> <p>operator urządzeń zdrabniających</p>

Pracownicy inżyniersko-techniczni	inżynier elektronik geodeta leśnik meteorolog
Pracownicy ekonomiczno- organizacyjni	księgowa ekonomista specjalista ds finansów
Pracownicy administracyjno- biurowi	
Inni	nauczyciel bibliotekarz pracownik pedagogiczny repcjonistka lekarz pielęgniarka nadzorca sanitarny personel medyczny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Pracodawcy zamierzają zmniejszyć zatrudnienie wykorzystując przede wszystkim drogę indywidualnego wypowiedzenia stosunku pracy - 46,8% firm. 21,8% instytucji zamierza dokonać redukcji wykorzystując porozumienie stron, zaś 15,6% firm w drodze zwolnień grupowych. Ze wszystkich dostępnych sposobów i możliwości dokonywania zwolnień zamierza skorzystać 15,6% pracodawców. Żaden pracodawca nie zamierza w szerszym stopniu wykorzystywać możliwości zwolnień w trybie dyscyplinarnym. W 42% firm spadek zatrudnienia będzie można osiągnąć w drodze naturalnego ruchu kadrowego i ograniczenia nowych przyjęć do pracy.



Rys. 15.3. Tryb dokonywania planowanych zwolnień pracowników.

Źródło : opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego

Zwiększenie zatrudnienia zapowiada 29,6% firm objętych badaniem. Ma ono dotyczyć 495 osób. Zwiększenie zatrudnienia w opinii badanych pracodawców wiąże się przede wszystkim:

- ze zmianami asortymentowymi prowadzącymi do zwiększenia przyczonności produkcji - **4-5,6%**
- zwiększonym zakresem działalności produkcyjnej i usługowej - 28,3%
- rozpoczęciem nowych inwestycji - 15,2%
- ukończeniem wcześniej rozpoczętych inwestycji - 10,8%.

Deklaracje przyrostu zatrudnienia są rozpisane na kolejne lata, jednak 93% firm, z tych które deklarują przyjęcia do pracy, zamierza zatrudnić dodatkowy personel w ciągu najbliższego roku, 48% pracodawców zamierza zwiększyć zatrudnienie w ciągu 3 lat, zaś w dłuższej perspektywie wzrost zatrudnienia ma dotyczyć 24% firm. Najczęściej pracodawcy deklarują zwiększenie zatrudnienia o 5 osób - 83% firm, 41% firm do 10 osób a tylko 3,4% firm do 70 osób. Pracodawcy chcą przede wszystkim zatrudnić robotników wykwalifikowanych wśród nich: ślusarzy, stolarzy, monterów, magazynierów i mechaników samochodowych.

Tabela 15.6

Grupy pracowników, **klony** w najbliższych latach zostaną zatrudnień

Grupa pracowników	Zawody
Robotnicy niewykwalifikowani	
Robotnicy wykwalifikowani	ślusarz monter elektryk stolarz robotnik mrożonkowy maszynista chłodni monter telekomunikacji magazynier mechanik samochodowy sprzedawca blacharz lakiernik cukiernik kelner
Pracownicy inżyniersko-techniczni	inżynier elektronik informatyk inspektor nadzoru meteorolog geograf projektant chłodnictwa i klimatyzacji elektromechanik inżynier telekomunikacji
Pracownicy ekonomiczno-organizacyjni	specjalista ds. marketingu finansista księgowy kasjer specjalista ds. kredytów

Pracownicy administracyjno- biurowi	
Inni	nauczyciel organizator imprez kulturalnych pracownik artystyczny sprzedawca technik kosmetyczny pracownik socjalny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Ekonomiści i pracodawcy, szansę na poprawę sytuacji na rynku pracy, upatrują między innymi w zwiększaniu możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia. Jednak niewielu pracodawców objętych badaniem zamierza te formy zatrudnienia wykorzystywać w ciągu najbliższych lat. Zdecydowanie najpopularniejsza formą jest zawieranie umów zlecenia z pracownikami spoza przedsiębiorstwa - 45% respondentów. Pozostałe możliwości jak: sezonowe zatrudnienie pracowników czy leasing pracowniczy, pracodawcy zamierzają wykorzystywać marginalnie.

Tabela 15.7.

Planowane wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w najbliższych latach (wskazania w %).

Forma	TAK	NE
Sezonowe zatrudnienie pracowników	18,6	81,4
Zawieranie umów zlecenia z pracownikami przedsiębiorstwa	17,6	82,3
Zawieranie umów z pracownikami spoza przedsiębiorstwa	45	54,9
Zlecenie pewnych usług, zwykle wykonywanych przez pracowników przedsiębiorstwa innym firmom	25,5	72,5
Leasing pracowników	4	96

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Kolejny blok zagadnień poruszanych w ankiecie dotyczył sytuacji makroekonomicznej Polski i jej wpływu, w opinii pracodawców, na możliwości zatrudnieniowe firm.

Według pracodawców na utrzymanie na dotychczasowym poziomie lub wzrost zatrudnienia najistotniejszy, pozytywny wpływ miałyby zwiększenie po-

pytu na dobra i usługi oraz zmniejszenie roli związków zawodowych w zakresie kształtowania reguł gry na rynku pracy. Odsetek pracodawców, którzy widzą w tych działaniach szansę na poprawę sytuacji na krajowym rynku pracy wynosi odpowiednio 62,7% i 52,7%. Prawie połowa pracodawców - 46,4% uważa, że zmniejszenie obciążeń związanych z wynagrodzeniami, w tym składki na ubezpieczenie społeczne, pozytywnie wpłynęłoby na wielkość zatrudnienia w firmach.

W badaniu podjęto także temat obszarów uprzywilejowanych gospodarczo - specjalnych stref ekonomicznych. Unia Europejska zarzuca Polsce łamanie zasad wolnej konkurencji. Upatruje w strefach zagrożenie dla firm, które są ulokowane poza jej obszarem i nie korzystają ze specjalnych przywilejów. Wśród pracodawców Gdyni i Sopotu objętych badaniem, 72,9% słyszało o korzyściach inwestowania w strefach. Wyniki badania podważają opinię i obawy ekspertów unijnych, gdyż w większości gdyńscy i sopoccy pracodawcy nie widzą zagrożenia ze strony firm działających w strefach, pomimo, że jedna ze stref - Żarnowiecka Specjalna Strefa Ekonomiczna, jest ulokowana niedaleko Gdyni. Otóż 86,5% z nich uważa, że takie obszary powinny istnieć. Tylko 9,5% uważa, że stanowią one zagrożenie dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki rynkowej. Eksperti unijni dowodzą ponadto, że przesadnie jest mówienie o nowych miejscach pracy, które powstają dzięki aktywizowaniu działalności gospodarczej w strefach. W ich opinii są one tworzone kosztem miejsc pracy, które są redukowane w firmach działających poza strefami. Pracodawcy z Gdyni i Sopotu mają odmienne zdanie, w większości uważają, że inwestowanie w strefach sprzyja powstawaniu nowych miejsc pracy. Takie zdanie wyraża 90,5% respondentów.

Kolejna grupa zagadnień poruszanych w ankiecie bezpośrednio dotyczyła realizowanej procedury rekrutacyjnej oraz oczekiwań pracodawców wobec kandydatów do pracy.

W ponad połowie firm (57,1%) istnieje ustalona procedura naboru kandydatów do pracy, zaś 42,9% pracodawców takiej procedury nie wykorzystuje.

Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych 52,7% pracodawców preferuje awansowanie własnych pracowników, w 10% przypadków poszukuje się kandydatów w otoczeniu firmy, a 37,3% respondentów twierdzi, że w przypadku poszukiwania osób na stanowiska kierownicze nie kieruje się żadną regułą.

Tabela 15.8.

Jakie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa miałyby pozytywny wpływ na wielkość przyszłego zatrudnienia?

Zmiana	Odsetek wskazań
Zwiększenie popytu na oferowane dobra i / lub usługi	62,7
Zmniejszenia roli związków zawodowych w zakresie kształtowania reguł gry na rynku pracy	52,7
Zmniejszenie obciążeń związanych z wynagrodzeniami np. ZUS	46,4
Obniżenie podatków	34,5
Preferencje dodatkowe dla pracodawców tworzących nowe miejsca pracy	21,8
Zwiększenie dostępności kredytów i obniżenie ich oprocentowania	15,5
Większa ochrona polskiego rynku przed importem towarów z zagranicy	8,2
Preferencje eksportowe i ułatwienia w dostępie do rynków zagranicznych	4,5
Dotacje budżetowe	6,3
Obniżenie wartości złotówki względem innych walut	2,7
Obniżenie płacy minimalnej	1,8
Inne jak : Zmiana przepisów dotyczących zarządzania i organizacji Zmiana kodeksu pracy na bardziej liberalny dla pracodawców Liberalizacja przepisów dotyczących zawodów pracy chronionej	12,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Tak przy awansowaniu własnych pracowników jak i przy przyjmowaniu kandydatów z zewnątrz istotne jest szkolenie tych osób, aby mogli z powodzeniem realizować powierzone im zadania. W 59,4% firm funkcjonuje system szkoleń nastawiony na podnoszenie lub zmianę kwalifikacji załogi. Ale już tylko w 33% firm ustala się coroczny budżet szkoleniowy. Także odsetek pracowników, którzy zostali przeszkoleni w ubiegłym roku jest niewielki. W 26,4% firm żaden pracownik nie szkolił się pod kątem podniesienia lub zmiany kwalifikacji. W 7,2% firm przeszkolono w ubiegłym roku wszystkich pracowników, zaś 32,6% z nich zagwarantowało szkolenia nie więcej niż 20% załogi.

Tabela 15.9.

Firmy, które przeszkoliły odsetek załogi.

Odsetek przeszkolonych pracowników firmy	Odsetek firm
0%	26,4
Do 5% załogi	10,9
Do 10 % załogi	9,0
Do 20% załogi	12,7
Do 50% załogi	21,8
Do 70% załogi	4,5
Do 95% załogi	7,3
100% załogi	7,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Sposobem naboru najczęściej wykorzystywanym przez gdyńskich i so-pockich pracodawców przy poszukiwaniu kandydatów na stanowiska kierownicze i specjalistyczne, są ogłoszenia w środkach masowego przekazu. Z tego sposobu poszukiwania pracowników korzysta 40,9% pracodawców. Równie często, w przypadku tej kategorii pracowników, wykorzystywane są własne bazy danych, czyli wcześniej zgromadzone podania kandydatów - 38,1% wskazań oraz nieformalne przekazy ustne - 36,2% wskazań. Zastanawiający jest fakt, że aż 25,7% firm poszukuje kandydatów na stanowiska kierownicze i specjalistyczne poprzez powiatowe urzędy pracy a tylko 10,5% firm poprzez korzystanie z usług firm doradczych. W przypadku poszukiwania pracowników na stanowiska wykonawcze, dominującym sposobem naboru jest wykorzystywanie własnych baz danych - 52,4% firm. Często pracodawcy korzystają także z usług PUP oraz szukają wykonawców poprzez znajomych.

Tabela 15.10.

Odsetek firm wykorzystujących określone sposoby naboru kandydatów na Stanowiska kierownicze i specjalistyczne oraz wykonawcze.

Sposób naboru	Stanowiska kierownicze i specjalistyczne	Stanowiska wykonawcze
Ogłoszenia w środkach masowego przekazu	40,9	12,4
Powiatowy urząd pracy	25,7	43,8
Nieformalne ustne przekazy	36,2	40,0
Wykorzystanie wcześniej zgromadzonych podań kandydatów	38,1	52,4
Korzystanie z usług firm doradczych	10,5	1,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Selekcję, czyli wybór osoby najodpowiedniejszej na wolne stanowisko pracy, można realizować wykorzystując różne metody. Pracodawcy uczestniczący w badaniu ankietowym, tak przy selekcji osób na stanowiska kierownicze i specjalistyczne jak i wykonawcze, najczęściej wykorzystują trzy metody. Najpopularniejszą z nich jest wywiad swobodny, który w przypadku kierowników i specjalistów wykorzystuje 77,1% pracodawców, a w przypadku wykonawców 89,5% firm. Bardzo popularna jest także analiza dokumentów dostarczonych przez kandydatów oraz analiza referencji. Najrzadziej, w przypadku selekcji na stanowiska kierownicze i specjalistyczne, korzysta się w firmach z symulacji pracy, testów zdolności i testów medycznych. W przypadku stanowisk wykonawczych niewiele firm wykorzystuje testy osobowości, symulacje pracy i ośrodki oceny.

Tabela 15.11.

Odsetek pracodawców wykorzystujących określone metody podczas selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze i specjalistyczne oraz wykonawcze.

Metoda selekcji	Stanowiska kierownicze i specjalistyczne	Stanowiska wykonawcze
Analiza danych zawartych w CV, liście motywacyjnym, ankiecie personalnej	74,3	79,0
Wywiad swobodny, luźna rozmowa	77,1	89,5
Wywiad ustrukturalizowany	7,7	8,6
Testy zdolności	3,8	3,8
Testy osobowości	6,6	2,8
Symulacja pracy	1,0	2,8
Testy medyczne	3,8	4,8
Referencje	31,4	24,8
Ośrodki oceny	4,8	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Podczas selekcji kandydatów, czy to na stanowiska kierownicze czy wykonawcze, poza wymogami formalnymi, pracodawcy zwracają uwagę na szereg cech, które w efekcie mogą przesądzać o zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata. Jedno z pytań w ankiecie miało na celu poznanie opinii pracodawców z Gdyni i Sopotu, na temat preferowanych przez nich umiejętności, cech charakteru, cech demograficznych i innych, u kandydatów do pracy. W odniesieniu do każdej cechy, pracodawcy mieli określić czy jest ona dla nich: nieistotna, mało ważna, ważna czy bardzo ważna.

Wśród umiejętności najczęściej wymienianych przez pracodawców jako bardzo ważne i ważne, u osób ubiegających się o stanowiska kierownicze i specjalistyczne wymieniano: umiejętność podejmowania decyzji (95,2% wskazań), umiejętność organizowania (94,3%) oraz umiejętność przewidywania (93,3%) i umiejętność kierowania ludźmi (93,3%). Liczy się też umiejętność nawiązywania kontaktów i pracy zespołowej. Odsetek pracodawców, którzy te umiejętności uważają za bardzo ważne i ważne wynosi odpowiednio: 93,3% i 92,4%. Za najmniej ważną umiejętność uważa się umiejętność posługiwania się językiem obcym. Aż 27,6% pracodawców uznaje jej posiadanie za nieistotne dla kandydatów na stanowiska kierownicze i specjalistyczne. Wśród cech charakteru, które zostały przedstawione do oceny pracodawcom, nie ma takich, które byłyby wybierane przez nich zdecydowanie częściej. Praktycznie wszystkie, poza odwagą (75,2% wskazań) i życzliwością (91,4%) zostały przez ponad 95% pracodawców uznane jako ważne i bardzo ważne cechy przyszłych pracowników. Wśród innych kryteriów branych pod uwagę podczas doboru na stanowiska kierownicze i specjalistyczne, związanych z wykonywanym zawodem, za bardzo ważne i ważne, pracodawcy uważają: poziom wykształcenia (95,2% opinii), profil wykształcenia i doświadczenie zawodowe (po 91,4% wskazań). Istotne przy ocenie kandydata są także dotychczasowe osiągnięcia w pracy (89,5%) oraz dyspozycyjność pracownika (85,7%). Ponad połowa pracodawców - 52,4% za kluczowe kryterium uważa także wiek kandydata, ale już tylko 23,5% z nich zwraca uwagę na płeć kandydata do pracy.

Tabela 15.12.

Hierarchia cech uznanych przez pracodawców za nieistotne i mało ważne oraz za ważne i bardzo ważne, u kandydatów ubiegających się o pracę na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych.

Cecha	Odsetek pracodawców uznający cechę za ważną i bardzo ważną	Cecha	Odsetek pracodawców uznający cechę za nieistotną i mało ważną
Posiadanie odpowiednich umiejętności:		Posiadanie odpowiednich umiejętności:	
Podejmowania decyzji	95,2	Posługiwania się językiem obcym	27,6
Organizowania	94,3	Obsługi komputera	10,5
Przewidywania	93,3	Pracy zespołowej	6,7
Kierowania ludźmi	93,3	Nawiązywania kontaktów	3,8
Nawiązywania kontaktów	93,3	Organizowania	3,8
Pracy zespołowej	92,4	Przewidywania	3,8
Obsługa komputera	88,6	Podjęcie decyzji	3,8
Komunikowania się	85,7	Komunikowania się	2,0
Posługiwania się językiem obcym	69,5		1,9

Posiadanie odpowiednich cech charakteru:	
Samodzielność	97,1
Uczciwość	97,1
Dokładność	97,1
Operatywność	96,2
Rzetelność	96,2
Motywacja do pracy	95,2
Lojalność	95,2
Odpowiedzialność	95,2
Życzliwość	91,4
Odwaga	75,2
Pozostałe kryteria:	
Poziom wykształcenia	95,2
Profil wykształcenia	91,4
Doświadczenie zawodowe	91,4
Dotychczasowe osiągnięcia w pracy zawodowej	89,5
Dyspozycyjność	85,7
Specjalne uprawnienia zawodowe	84,8
Wygląd zewnętrzny - aparycja	57,1
Odpowiedni wiek	52,4
Sprawność fizyczna	43,8
Odpowiednia płeć	23,8

Posiadanie odpowiednich cech charakteru:	
Odwaga	21,9
Życzliwość	6,7
Lojalność	3,8
Motywacja do pracy	2,9
Uczciwość	1,9
Operatywność	1,9
Odpowiedzialność	1,9
Rzetelność	1,0
Samodzielność	1,0
Dokładność	0,0
Pozostałe kryteria:	
Odpowiednia płeć	75,2
Sprawność fizyczna	54,3
Odpowiedni wiek	45,7
Wygląd zewnętrzny - aparycja	41,9
Dyspozycyjność	16,2
Specjalne uprawnienia zawodowe	14,3
Dotychczasowe osiągnięcia w pracy zawodowej	9,5
Profil wykształcenia	7,6
Doświadczenie zawodowe	7,6
Poziom wykształcenia	2,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Przy doborze osób na stanowiska wykonawcze, najbardziej, według pracodawców z Gdyni i Sopotu liczą się umiejętności: pracy zespołowej (84,8% wskazań) i komunikowania się (82,9%). Ważne i bardzo ważne przy ocenie kandydatów do pracy są także: umiejętność nawiązywania kontaktów (73,3%) oraz umiejętność przewidywania (70,5%). Niewielu pracodawców za ważną umiejętność uznaje posługiwanie się językiem obcym (36,2%). Wśród cech charakteru, które pracodawcy chętnie widzieliby u kandydatów ubiegających się o pracę w ich firmach istnieją dużo większe różnice niż w odniesieniu do stanowisk kierowniczych. Prawie wszyscy - 99% pracodawców uznało, że bardzo ważną i ważną cechą, jaką powinien odznaczać się kandydat na stanowisko wykonawcze jest uczciwość. Wielu pracodawców wśród ważnych cech

wymieniło także: rzetelność (98,1%), odpowiedzialność (97,1%) i dokładność (96,2%). Za najmniej istotną cechę u wykonawców uznano odwagę. Dla pracodawców w większym stopniu przy wyborze osób na stanowiska wykonawcze niż na stanowiska kierownicze i specjalistyczne liczy się płeć kandydata i jego sprawność fizyczna. Te kryteria zostały uznane za ważne i bardzo ważne przez odpowiednio 41% i 72,4% respondentów. Za mniej istotne niż przy doborze na stanowiska kierownicze pracodawcy uważają wygląd zewnętrzny oraz poziom i profil wykształcenia kandydata, który jest ważny dla odpowiednio 40%, 68,6% i 72,4% pracodawców.

Tabela 15.13.

Hierarchia cech uznanych przez pracodawców za nieistotne i mało ważne oraz za ważne i bardzo ważne, u kandydatów ubiegających o pracę na stanowiskach wykonawczych.

Cecha	Odsetek pracodawców uznający cechę za ważną i bardzo ważną	Cecha	Odsetek pracodawców uznający cechę za nieistotną i mało ważną
Posiadanie odpowiednich umiejętności:		Posiadanie odpowiednich umiejętności:	
Pracy zespołowej	84,8	Posługiwanie się językiem obcym	63,8
Komunikowania się	82,9	Kierowania ludźmi	53,3
Nawiązywania kontaktów	73,3	Obsługi komputera	49,5
Przewidywania	70,5	Podejmowania decyzji	37,1
Organizowania	62,9	Organizowania	37,1
Podejmowania decyzji	62,9	Przewidywania	27,6
Obsługi komputera	50,5	Nawiązywania kontaktów	26,7
Posługiwanie się językiem obcym	36,2	Komunikowania się	16,2
		Pracy zespołowej	15,2
Posiadanie odpowiednich cech charakteru:		Posiadanie odpowiednich cech charakteru:	
Uczciwość	99,0	Odwaga	36,2
Rzetelność	98,1	Samodzielność	12,4
Odpowiedzialność	97,1	Operatywność	8,6
Dokładność	96,2	Życzliwość	7,6
Lojalność	95,2	Motywacja do pracy	6,7
Motywacja do pracy	92,4	Lojalność	4,8
Życzliwość	91,4	Dokładność	3,8
Operatywność	91,4	Odpowiedzialność	2,9
Samodzielność	87,6	Rzetelność	1,9
	61,0	Uczciwość	1,0

Pozostałe kryteria:		Pozostałe kryteria:	
Doświadczenie zawodowe	81,0	Wygląd zewnętrzny - aparycja	60,0
Dyspozycyjność	73,3	Odpowiednia płeć	59,0
Specjalne uprawnienia zawodowe	75,2	Odpowiedni wiek	47,6
Profil wykształcenia	72,4	Dotychczasowe osiągnięcia w pracy zawodowej	39,0
Poziom wykształcenia	68,6	Sprawność fizyczna	27,6
Dotychczasowe osiągnięcia w pracy zawodowej	61,0	Dyspozycyjność	26,7
Wygląd zewnętrzny - aparycja	40,0	Specjalne uprawnienia zawodowe	24,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Skutki trudnej sytuacji na rynku pracy, w największym stopniu, dotyczą określonych grup osób. Przede wszystkim są to osoby długotrwale bezrobotne, absolwenci szkół i kobiety. Pracodawcy zapytani w ankiecie o możliwość i chęć zatrudnienia osoby bezrobotnej, posiadającej odpowiednie kwalifikacje w 82,2% stwierdzili, że taką osobę by zatrudnili. Ale już tylko 41,1% pracodawców byłoby skłonnych zatrudnić osobę długotrwale bezrobotną (pozostającą bez pracy ponad 12 miesięcy). Chętnie pracodawcy zatrudniliby absolwentów szkół. Aż 91,3% pracodawców nie ma nic przeciwko zatrudnieniu absolwenta, w sytuacji gdyby poszukiwali kandydatów do pracy.

Tabela 15.14.

Odsetek pracodawców skłonnych zatrudnić osoby o odpowiednich kwalifikacjach.

Osoba	Tak	Nie
bezrobotny	82,2	17,8
długotrwale bezrobotny	41,4	58,9
absolwent szkoły	91,3	8,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Z największą niechęcią gdyńscy i sopoccy pracodawcy odnieśli się do zatrudnienia osoby długotrwale bezrobotnej. Wśród przyczyn trudności znalezienia pracy przez tę grupę osób, widzą przede wszystkim niskie kwalifikacje (37,1%) oraz ich wiek (23,4%).

Tabela 15.15.

Odsetek pracodawców podających określone przyczyny trudności w podjęciu pracy przez osoby długotrwale bezrobotne.

Przyczyna	Odsetek wskazań
są to zwykle osoby w starszym wieku	23,4
są to zwykle osoby o niskich kwalifikacjach	37,1
przez długi okres bezrobocia osoby te odzwyczaiły się od pracy, obniżyły swój pracowniczy potencjał	18,3
wiele osób pogodziło się ze swym statusem bezrobotnego, żyje z zasiłków opieki społecznej i tak naprawdę nie ubiega się o stałe zatrudnienie	18,9
Inne?	2,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Wśród przyczyn trudności w znalezieniu zatrudnienia przez kobiety, za najważniejszą, pracodawcy uważają ryzyko czasowej nieobecności w pracy spowodowanej urlopem macierzyńskim i wychowawczym (31,3%) oraz ryzyko czasowej nieobecności w pracy spowodowanej opieką nad dzieckiem (20,6%). Wielu z nich twierdzi, że kobiety są mniej dyspozycyjne w porównaniu z mężczyznami. Niewielu pracodawców uważa, że powodem nie zatrudniania kobiet jest ich niższa wydajność, niższe kwalifikacje czy posiadanie cech osobowych, które nie są wskazane w pracy.

Tabela 15.16.

Odsetek pracodawców podających określone przyczyny trudności w podjęciu pracy przez kobiety.

Przyczyna	Odsetek wskazań
ryzyko czasowej nieobecności w pracy spowodowanej urlopem macierzyńskim i wychowawczym	31,3
ryzyko czasowej nieobecności w pracy spowodowanej sprawowaniem opieki nad dzieckiem	30,0
niższa wydajność pracy spowodowana obciążeniem licznymi obowiązkami domowymi	4,4
cechy osobowości, które nie są wskazane w pracy na wielu stanowiskach	3,2
niższe kwalifikacje w porównaniu z mężczyznami	4,4
niższa dyspozycyjność w porównaniu z mężczyznami	20,6
Inne	6,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Tabela 15.17.

Odsetek pracodawców podających określone przyczyny trudności w podjęciu pracy przez absolwentów szkół.

Przyczyna	Odsetek wskazań
ogólna niechęć do pracy	1,9
brak przygotowania do pracy na konkretnym stanowisku	20,8
zbyt wąskie kwalifikacje zawodowe	5,7
zbyt ogólne przygotowanie zawodowe	13,2
brak odpowiedniej praktyki zawodowej	30,8
nadmierne wymagania odnośnie pracy i płacy	25,2
Inne	2,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Trudności w znalezieniu pracy przez absolwentów, w opinii badanych pracodawców, wynikają przede wszystkim z braku odpowiedniej praktyki zawodowej (30,8% głosów) oraz nadmiernych wymagań młodych ludzi odnośnie pracy i płacy (25,2% respondentów). Pracodawcy deklarują wysoką chęć zatrudnienia absolwentów. Przede wszystkim dotyczy to absolwentów średnich szkół zawodowych i szkół wyższych. Jednak żaden z zawodów pożądaných u absolwentów nie był wymieniany przez pracodawców zdecydowanie częściej niż inne.

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

- W badanym okresie spadła liczba ofert pracy zgłoszonych do urzędu pracy. Dodatkowo najistotniejsza grupa ofert tzn. oferty pracy stałej, z roku na rok stanowiły coraz niższy odsetek ofert ogółem. Na przykład w 1999 roku zgłoszono 3,9 tyś. ofert pracy z czego niecałe 86% stanowiły oferty pracy stałej. Jednakże jak dowiodły badania ankietowe tylko 32% fum zawsze przekazuje informacje o wolnych miejscach pracy do odpowiedniego urzędu. Pozostała część fum nie czyni tego w ogóle (37%) lub robi to tylko czasami (31%).
- Zdecydowana większość ofert pracy zgłoszonych do Urzędu Pracy w Gdyni pochodziła z sektora prywatnego (np. w 1999 roku było to 91%). Działał-

ność produkcyjna oraz handel i naprawy są sekcjami, z których pochodziła największa liczba ofert pracy a jednocześnie skupiają największą liczbę pracujących, i z których wywodzą się najliczniejsze grupy bezrobotnych.

- Z badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracodawców wynika, że tylko 33% firm przygotowuje plany kadrowe. Zdecydowanie większość spośród tych firm (72%) ogranicza się do planów krótkookresowych a tylko nieliczne (5%) tworzy plany długookresowe.
- Wyniki badania potwierdzają niekorzystną sytuację na gdyńskim rynku pracy, gdyż aż 48% firm zadeklarowało zamiar ograniczenia zatrudnienia w ciągu kilku najbliższych lat, 30% pracodawców zamierza zwiększyć zatrudnienie, a pozostałe 22% podmiotów planuje wstrzymanie zatrudniania na dotychczasowym poziomie.
- W opinii pracodawców pozytywny wpływ na rozmiary zatrudnienia w ich firmach miał by przede wszystkim wzrost popytu na dobra i usługi, zmniejszenie roli związków zawodowych w zakresie kształtowania reguł gry na rynku pracy oraz zmniejszenie obciążeń związanych z wynagrodzeniem, w tym składek na ubezpieczenia społeczne. Natomiast tylko nieliczni wymienili liberalizację przepisów kodeksu pracy jako czynnik, który korzystnie wpływający na wielkość zatrudnienia.
- Podczas realizacji procesu naboru i selekcji kandydatów do pracy w 57% badanych firm wykorzystuje się sformalizowaną procedurę. Pozostałe podmioty takiej procedury nie wykonują. Podczas obsadzania stanowisk kierowniczych 53% pracodawców preferuje własnych pracowników, 10% pracodawców poszukuje kandydatów w otoczeniu firmy a 37% respondentów nie stosuje w tym zakresie żadnych reguł.
- Wśród sposobów naboru najbardziej popularne są:
 - ogłoszenia w środkach masowego przekazu,
 - korzystanie z wcześniej zgromadzonych podań,
 - nieformalne ustne przekazy,
 - pośrednictwo powiatowego urzędu pracy
- Do najczęściej wykorzystywanych metod selekcji należą natomiast:
 - wywiad swobodny,
 - analiza dokumentacji dostarczonej przez kandydatów,
 - analiza referencji.
- Zdecydowana większość badanych pracodawców jest skłonna zatrudniać absolwentów szkół (91% ankietowanych) oraz bezrobotnych (82% ankietowanych) pod warunkiem, że będą posiadać odpowiednie kwalifikacje. Ale tylko mniej niż połowa pracodawców (41 %) zatrudniłaby osoby długo-trwale bezrobotne. Wśród przyczyn trudności w znalezieniu zatrudnienia

przez kobiety uznano natomiast ryzyko czasowej nieobecności w pracy spowodowanej macierzyństwem i koniecznością sprawowania opieki nad dzieckiem.

- W większości spośród badanych firm (59%) funkcjonuje system szkoleń nastawiony na podnoszenie lub zmianę kwalifikacji załogi. Ale już tylko trzecia część firm corocznie ustala budżet szkoleniowy. W badanych podmiotach bardzo różnie kształtował się odsetek pracowników objętych szkoleniem. Z jednej strony w 7% firm w 1999 roku przeszkolono 100% załogi a z drugiej strony w 26% firm w tymże roku nie przeszkolono ani jednej osoby.



*WIESŁAW GOLNAU, JOANNA LITWIN
ANITA SZYMAŃSKA, JAROSŁAW WAŚNIEWSKI*

XVI. PODMIOTY GOSPODARCZE I PRACUJĄCY NA GDYŃSKIM RYNKU PRACY W LATACH 1996 - 1999

Streszczenie

Celem artykułu jest ustalenie prawidłowości w zakresie kształtowania się liczby i struktury podmiotów gospodarczych zgłaszających popyt na pracę oraz liczby i struktury pracujących na gdyńskim rynku pracy.

Artykuł przygotowano w oparciu o dane udostępnione przez Urząd Statystyczny w Gdańsku dotyczące lat 1996 - 1999.

Artykuł ujęto w dwóch częściach. W części pierwszej zaprezentowano dane dotyczące liczby i struktury podmiotów gospodarczych działających w Gdyni i Sopotcie. Zastosowano tu takie kryteria różnicowania podmiotów jak: forma prawna, sektor własności, liczba pracujących, sekcja i dział **EKD**. Część druga przedstawia liczbę pracujących i strukturę pracujących według wieku, sektorów własności oraz sekcji i działów **EKD**.

Summary

ECONOMIC ENTITIES AND EMPLOYED PEOPLE IN GDYNIA'S LABOUR MARKET

The purpose of this article is to present the analysis of the statistical data of number and structure of the economic entities and the number and structure of the workers in Gdynia and Sopot. This article has been prepared based on the data from The Statistical Office in Gdansk in the years 1996 - 1999. The paper consists of two parts. The first one presents data connected with the enterprises

in Gdynia's labour market. The authors apply here the criteria of differentiation, like: ownership sector, sections and divisions of N A C E , number of paid employees etc. The second part presents the number of employees and their structure in accordance with: age, sex, ownership sector and sections and divisions of N A C E .

16.1. Wstęp.

Rynek pracy obok pozostałych rynków czynników wytwórczych tzn. ziemi i kapitału w postaci finansowej i rzeczowej oraz rynku dóbr i usług konsumpcyjnych jest podstawowym regulatorem i koordynatorem procesów gospodarczych mających miejsce w gospodarce rynkowej. Można go zdefiniować jako ogół warunków, w których zawierane są umowy najmu pracowników.

Podstawowymi kategoriami rynku pracy są podaż pracy i popyt na pracę. Podaż pracy tworzą gospodarstwa domowe w postaci tych osób w wieku produkcyjnym, które są zdolne i gotowe do podjęcia pracy na warunkach istniejących na rynku pracy w danym czasie. Na podaż pracy składają się: osoby wykonujące pracę przynoszącą dochód, osoby czasowo nie wykonujące pracy np. z powodu choroby, ale w rzeczywistości posiadające pracę oraz osoby bezrobotne, czyli takie, które nie wykonują pracy najemnej i na własny rachunek a są zdolne i gotowe do jej podjęcia. Często używanym synonimem pojęcia podaż pracy są pojęcia zasoby pracy oraz aktywni zawodowo.

Popyt na pracę zgłaszają pracodawcy w postaci zapotrzebowania na określony ilościowo i jakościowo potencjał pracy. Jest on równy liczbie miejsc pracy o określonej charakterystyce kwalifikacyjnej i demograficzno - społecznej, które generuje gospodarka w danym czasie. Część spośród tych miejsc pracy jest zajęta w danym momencie, a część pozostaje wolna. Tak więc popyt na pracę tworzą: zajęte miejsca pracy równe liczbie pracujących oraz nie obsadzone miejsca pracy¹.

Celem tego artykułu jest ustalenie prawidłowości w zakresie kształtowania się liczby i struktury podmiotów gospodarczych zgłaszających popyt na pracę oraz liczby i struktury pracujących, a więc zrealizowanej części popytu na pracę na lokalnym rynku pracy obejmującym dwa miasta - Gdynię i Sopot.

¹ Powyższe zagadnienia omawiają m.in.: E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki, *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998, s. 15 i dalsze; J. Unolt, *Ekonomiczne problemy rynku pracy*. Wydawnictwo Interbut, Warszawa 1996, s. 21 i dalsze; *Rynek pracy w procesie transformacji systemu gospodarczego*, praca zbiorowa pod red. A. Szałkowskiego, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1992; L. Kozioł, A. Pocztowski, *Gospodarowanie zasobami pracy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1988 s. 65; *Ekonomia*, praca zbiorowa pod red. W. Czabana, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1998, s.65.

Treść artykułu podzielono na dwie części. W pierwszej omówiono wielkość i strukturę podmiotów gospodarczych, a w drugiej omówiono wielkość i strukturę pracujących. Do napisania artykułu wykorzystano publikowane i niepublikowane dane udostępnione przez Urząd Statystyczny w Gdańsku.

16.2. Liczba i struktura podmiotów gospodarczych.

Zarówno w Gdyni jak i w Sopocie, w latach 1996-1999, obserwowany był systematyczny wzrost liczby funkcjonujących podmiotów gospodarczych. W Gdyni liczba podmiotów gospodarczych wzrosła z 18606 w roku 1996 do 25232 w 1999 roku, a więc o ponad 70%. W Sopocie odpowiednio liczba podmiotów wzrosła z 4756 w 1996 roku do 6034 w 1999 roku, a więc o blisko 80%. W zdecydowanej mierze przyrost ten następował w sektorze prywatnym, który zarówno w Gdyni jak i w Sopocie skupia około 99% wszystkich funkcjonujących w tych miastach podmiotów. Szczegółowe dane dotyczące kształtowania się liczby podmiotów gospodarczych w Gdyni i w Sopocie w latach 1996-1999 przedstawia tabela 16.1.

Tabela 16.1.

Podmioty gospodarki narodowej wg form prawnych i sektorów własności w Gdyni i w Sopocie w latach 1996-1999.

MIASTO		GDYNIA				SOPOT			
ROK		1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Liczba podmiotów ogółem		18606	21231	22945	25232	4756	5226	5703	6034
Sektor	publiczny	315	315	353	325	81	88	88	94
	prywatny	18291	20916	22592	24907	4675	5138	5615	5940
Przedsiębiorstwa	państwowe	18	15	14	13	4	4	2	2
	komunalne	2	1	1	bd	–	–	–	bd
Spółki	prawa handlowego	2134	2297	2440	2598	761	804	852	887
	cywilne	1602	1818	1943	2108	482	547	549	586
	pozostałe	1	1	–	bd	–	–	–	bd
Spółdzielnie		97	92	92	92	41	40	41	41
Fundacje		33	37	40	42	12	14	14	15
Stowarzyszenia		147	210	244	281	51	67	81	92
Zakłady osób fizycznych		14064	16179	17440	19399	3220	3471	3823	4047

Źródło: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej. Urząd Statystyczny w Gdańsku. 1996. 1997. 1998. 1999.

Najbardziej popularną formą prawną podmiotów funkcjonujących na gdyńskim rynku pracy-^ę zakłady osób fizycznych, których liczba również wykazuje tendencję rosnącą. Wśród spółek zaś, dominującą formę stanowią spółki prawa handlowego. W roku 1999 w Gdyni 95% tych spółek miało formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a w Sopocie odpowiednio 93%. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością stanowi najbardziej dogodną formę działalności gospodarczej dla przedsiębiorców.

Zarówno w Gdyni jak i w Sopocie wśród spółek prawa handlowego zdecydowanie dominują spółki działające w oparciu o kapitał prywatny krajowy stanowiąc blisko 90% ogólnej liczby spółek prawa handlowego. Kapitał zagraniczny nie odgrywa znaczącej roli na gdyńskim rynku pracy, jednak należy podkreślić, że liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego wykazuje tendencję rosnącą (tabela 16.2.).

Tabela 16.2.

Spółki prawa handlowego wg form prawnych i rodzaju kapitału w Gdyni i w Sopocie w latach 1996-1999.

MIASTO		GDYNIA				SOPOT			
ROK		1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Liczba spółek ogółem		2134	2297	2440	2598	761	804	852	887
Forma prawna	akcyjne	106	114	123	129	53	56	60	61
	z o.o.	2023	2175	2310	2460	705	745	789	823
	Jawne	2	3	4	4	2	2	1	1
	Komandytowe	3	5	3	5	1	1	2	2
Rodzaj kapitału	Skarbu Państwa	16	10	9	10	1	1	1	1
	państwowych osób prawnych	96	100	101	102	32	30	28	27
	Samorządu terytorialnego	14	13	13	14	5	4	2	2
	prywatny krajowy	1876	1995	2091	2225	683	709	757	786
	zagraniczny	455	520	585	619	157	176	187	195

Źródło: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej, Urząd Statystyczny w Gdańsku, 1996, 1997, 1998, 1999.

Dominujące znaczenie sektora prywatnego w liczbie podmiotów gospodarczych na gdyńskim rynku pracy zostało osiągnięte głównie dzięki powstawaniu nowych podmiotów w tym sektorze. Procesy przekształceń własnościowych

polegające na przekształceniach przedsiębiorstw państwowych w podmioty prywatne ze względu na ich skalę nie odegrały znaczącej roli w gospodarkach Gdyni i Sopotu. W Gdyni jedynie 31 podmiotów, a w Sopocie 7 zostało poddanych tym procesom. Wśród form prywatyzacji najbardziej popularne to likwidacja przedsiębiorstwa państwowego w oparciu o art. 37 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (12 przedsiębiorstw w Gdyni i w Sopocie zostało objętych tym procesem) oraz przejęcie przedsiębiorstwa przez spółki pracownicze (10 przedsiębiorstw).

Wzrost liczby rrxlrniotów gospodarczych w Gdyni odnotowano we wszystkich sekcjach EK D. Zdecydowanie największa liczba podmiotów funkcjonuje w sekcji handel i naprawy. Istotną rolę odgrywają również sekcje: obsługa nieruchomości i firm, transport, składowanie i łączność, działalność produkcyjna i budownictwo. Poszczególne sekcje charakteryzowały się zróżnicowaną dynamiką przyrostu liczby funkcjonujących w nich podmiotów gospodarczych. Największą dynamiką charakteryzowała się sekcja pośrednictwa finansowego, w której liczba firm w okresie trzech lat zwiększyła się o 140%.

Struktura podmiotów gospodarczych, pod względem liczby zatrudnionych, praktycznie nie uległa większym zmianom. Zdecydowanie najwięcej firm, to firmy małe, w których liczba pracujących nie przekracza 5 osób - stanowią one ponad 90% wszystkich podmiotów funkcjonujących w Gdyni. W latach 1996-1999 nastąpił nieznaczny spadek przeciętnej wielkości gdyńskich podmiotów gospodarujących pod względem liczby pracujących (tabela 16.3.). Przedsiębiorstwa zatrudniające znaczną liczbę osób (powyżej 100) funkcjonują głównie w takich sekcjach jak: transport, składowanie i łączność, działalność produkcyjna, administracja publiczna i obrona narodowa oraz obsługa nieruchomości i firm. Przedsiębiorstwa te odgrywają znaczącą rolę na rynku pracy w Gdyni ze względu na skalę zatrudnienia.

Tabela 16.3.

Struktura podmiotów gospodarczych wg liczby pracujących w Gdyni w roku 1996 i 1999 [%].

Lata	Podmioty gospodarcze o liczbie pracujących				
	do 5 osób	Od 6-20 osób	od 21-100 osób	od 101-200 osób	powyżej 200 osób
1996	90,8	6,3	2,3	0,3	0,3
1999	92,5	5,1	2,0	0,2	0,2

Źródło: Obliczono na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku.

Również w Sopocie w latach 1996-1999 we wszystkich sekcjach EKD odnotowano wzrost liczby podmiotów gospodarczych. Zdecydowanie największa liczba podmiotów funkcjonuje w sekcji handel i naprawy. Istotną rolę odgrywają również sekcje: obsługa nieruchomości i firm, działalność produkcyjna, budownictwo, transport, składowanie i łączność. Poszczególne sekcje charakteryzowały się zróżnicowaną dynamiką przyrostu liczby podmiotów gospodarczych. Największą dynamiką charakteryzowała się sekcja pośrednictwa finansowego, w której liczba firm w okresie trzech lat zwiększyła się o 148%. W sekcjach: administracja publiczna i obrona narodowa oraz zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę liczba podmiotów gospodarczych uległa podwojeniu (przyrost o 100%).

Struktura podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie Sopotu, pod względem liczby zatrudnionych, uległa niewielkim zmianom. Zdecydowanie najwięcej firm, to firmy małe, w których liczba pracujących nie przekracza 5 osób - stanowią one ponad 90% wszystkich podmiotów funkcjonujących w Sopocie. W latach 1996-1999 nastąpił nieznaczny spadek przeciętnej wielkości podmiotów gospodarujących zarejestrowanych w Sopocie pod względem liczby pracujących. Wzrosła liczba przedsiębiorstw zatrudniających znaczną liczbę osób (powyżej 100) z 6 w 1996 do 10 w 1999 roku (tabela 16.4.). Funkcjonują one w sekcjach: działalność produkcyjna, pośrednictwo finansowe, ochrona zdrowia i opieka socjalna, budownictwo, handel i naprawy, transport, składowanie i łączność, administracja publiczna i obrona narodowa.

Tabela 16.4.

Struktura podmiotów gospodarczych wg liczby pracujących w Sopocie w latach 1996 i 1999

Lata	Podmioty gospodarcze o liczbie pracujących				
	do 5 osób	od 6 do 20 osób	od 21-100 osób	od 101-200 osób	powyżej 200 osób
1996	89,2	8,2	2,2	0,3	0,1
1999	91,7	5,8	2,1	0,2	0,2

Źródło: Obliczono na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku.

16.3. Liczba i struktura pracujących.

Liczba ludności pracującej zarówno w Gdyni jak i w Sopocie, w latach 1996-1999 systematycznie rosła. W Gdyni wg stanu na koniec 1999 roku pracowało blisko 112 tys. osób i liczba ta była o przeszło 4,5 tys. większa niż

w końcu 1996 roku. Jednocześnie w Gdyni nastąpił przyrost całkowitej liczby ludności, co w rezultacie spowodowało jedynie niewielki wzrost wskaźnika udziału liczby pracujących w liczbie ludności ogółem. Sytuację na rynku pracy pogarsza fakt, iż znaczny przyrost liczby ludności nastąpił w grupie ludności w wieku produkcyjnym, co skutkuje niekorzystnymi wartościami wskaźnika aktywności zawodowej ludności, w roku 1999 jego wartość wyniosła 68,6%. Również w Sopocie liczba pracujących wzrosła w badanym okresie z 19 286 osób do 22 298 osób. Jednakże w Sopocie równolegle nastąpił spadek liczby ludności ogółem, a liczba ludności w wieku produkcyjnym utrzymywała się na zbliżonym poziomie. Z tego powodu przedstawione wskaźniki aktywności zawodowej ludności przyjmowały zdecydowanie korzystniejsze wartości niż w Gdyni (w badanym okresie wartości te wzrosły z 74,6% do 86,6%).

Tabela 16.5.

Liczba pracujących, ludności ogółem oraz ludności w wieku produkcyjnym, w Gdyni i w Sopocie w latach 1996-1999.

Wyszczególnienie	Gdynia				Sopot			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Pracujący (A)	107 392	107 939	111 421	111 989	19 286	19 689	20 859	22 298
Ludność ogółem (B)	251 932	251 585	253 521	255 014	43 360	43 026	42 781	42 333
Ludność w wieku produkcyjnym (C)	157 932	159 142	161 175	163 218	25 853	25 832	25 859	25 750
AB [%]	42,6	42,9	43,9	43,9	44,5	45,8	48,8	52,7
AC [%]	68,0	67,8	69,1	68,6	74,6	76,2	80,7	86,6

Źródło: Tabulogramy oraz bilanse Urzędu Statystycznego, Gdańsk 2000, dane dotyczą jednostek zarejestrowanych w systemie REGON (wszystkich) wg stanów na koniec roku.

Porównanie wskaźników udziału liczby pracujących w liczbie ludności ogółem oraz wskaźników aktywności zawodowej ludności w Gdyni i w Sopocie z analogicznymi wskaźnikami dla całej Polski (tabela 16.6.) pokazuje, iż sytuacja na rynku pracy w Gdyni jest nieco lepsza od przeciętnej w Polsce, natomiast w Sopocie jest zdecydowanie lepsza od przeciętnej w Polsce. Jeszcze większe zróżnicowanie występuje pomiędzy omawianymi wskaźnikami dla województwa pomorskiego i dla miast Gdyni i Sopotu. W roku 1999 wskaźnik aktywności zawodowej ludności dla Sopotu był o blisko 1/3 wyższy niż dla województwa pomorskiego (odpowiednio: 86,7% i 58,3%). Przedstawione rozpiętości wskaźników wskazują na znaczne (wręcz dramatyczne) zróżnicowanie sytuacji na rynku pracy pomiędzy miastami aglomeracji gdańskiej a pozostałym terytorium województwa.

Tabela 16.6.

Liczba pracujących, ludności ogółem oraz ludności w wieku produkcyjnym, w Polsce, województwie pomorskim, Gdyni i w Sopocie w latach 1998-1999 [w tys. osób].

Wyszczególnienie	Polska		Pomorskie		Gdynia		Sopot	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999
Lata								
Pracujący (A)	16 267	16 009	776,0	782,6	111,4	112,0	20,9	22,3
Ludność ogółem (B)	38 667	38 654	2 185,7	2 192,3	253,5	255,0	42,8	42,3
Ludność w wieku produkcyjnym (C)	23 226	23 424	1 327,1	1 341,7	161,2	163,2	25,9	25,8
A/B [%]	42,1	41,4	35,5	35,7	43,9	43,9	48,8	52,7
A/C [%]	70,0	68,3	58,5	58,3	69,1	68,6	80,7	86,6

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS 2000 oraz Rynek pracy w województwie pomorskim w 1999 roku, Urząd Statystyczny, Gdańsk 2000.

16.4. Struktura pracujących.

Równoległe ze zmianami dotyczącymi liczby pracujących na gdyńskim rynku pracy, przebiegają zmiany w strukturze zatrudnienia. Szczegółową analizę struktury rynku pracy utrudnia ograniczona dostępność danych dotyczących pracujących w podmiotach gospodarczych zatrudniających do 5 osób (a od 1999 roku do 9 osób). Z tego powodu niezbędne jest dokonanie pewnych szacunków dotyczących struktury zatrudnienia wg sektorów własności. Wyniki tych szacunków przedstawia tabela 16.7.

Tabela 16.7.

Struktura pracujących wg sektorów własności w Gdyni i w Sopocie w latach 1996-1999 (szacunek).

Wyszczególnienie	Gdynia				Sopot			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Ogółem (liczba)	107392	107939	111421	111989	19286	19689	20859	22298
sektor publiczny	49086	47187	45051	43135	5258	5765	5269	4071
sektor prywatny	58306	60752	66370	68854	14028	13924	15590	18227
Ogółem (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
sektor publiczny	45,7	43,7	40,4	38,5	27,3	29,3	25,3	18,3
sektor prywatny	54,3	56,3	59,6	61,5	72,7	70,7	74,7	81,7

Źródło: Obliczono na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku, wg faktycznego miejsca pracy, dla 1996 roku stan na 1 XII, dla pozostałych lat wg stanu na 30 IX, dane dotyczą jednostek zarejestrowanych w systemie REGON (wszystkich).

Dane przedstawione w tabeli 16.7. dowodzą, iż zarówno w Gdyni jak i w Sopocie następuje systematyczny wzrost znaczenia sektora prywatnego pod względem liczby pracujących. Sektor ten odgrywa istotną rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy i wypełnia lukę po utracie miejsc pracy w sektorze publicznym. Przewaga udziału sektora prywatnego jest znacznie większa w Sopocie niż w Gdyni co wynika z faktu, iż w Sopocie funkcjonuje mniej dużych firm w sektorze publicznym niż ma to miejsce w Gdyni, a jednocześnie dominującą rolę odgrywają małe firmy prywatne.

Zgodnie z wynikami analizy przeprowadzonej w odniesieniu do struktury własnościowej podmiotów gospodarczych, również w strukturze pracujących wzrost znaczenia sektora prywatnego spowodowany jest w głównej mierze powstawaniem nowych przedsiębiorstw w tym sektorze (a nie w wyniku przekształceń własnościowych). Potwierdzają to również wyniki ankiety zgodnie z którymi procesy związane z przekształceniami własnościowymi miały bardzo niewielkie znaczenie dla rynku pracy Gdyni i Sopotu. Spośród badanych firm niespełna 6% zmieniło charakter własności - zostało skomercjalizowane lub sprywatyzowane. Ponadto sam fakt zmiany charakteru własności nie determinuje określonych zmian w zatrudnieniu. W niektórych przedsiębiorstwach zatrudnienie zostało ograniczone, w innych pozostało bez zmian a w jeszcze innych po początkowym ograniczeniu zatrudnienia nastąpił jego wzrost.

Znacznie większy wpływ na poziom i strukturę zatrudnienia wywierają procesy związane z wewnętrzną restrukturyzacją podmiotów gospodarczych. Procesy tego typu uruchomiono w 42% badanych firm. W większości z nich zmiany w głównej mierze objęły kwestie dotyczące organizacji i zarządzania. W wyniku tych zmian 50% firm ograniczyło zatrudnienie głównie wśród pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz administracyjno-biurowych. W pozostałych przedsiębiorstwach procesy restrukturyzacyjne nie przyczyniły się do zmiany w wielkości zatrudnienia (w 23,7% firm) lub nawet spowodowały jej wzrost (w 10,5% firm).

Struktura pracujących wg sekcji EKD (tabela 16.8.) jest zróżnicowana w Gdyni i w Sopocie. W Gdyni ponad 1/5 osób pracujących związana jest z działalnością produkcyjną. Istotnym pracodawcą są firmy handlowe, które oferują 20,7% istniejących stanowisk pracy. Bardzo ważną rolę na tym rynku odgrywają również takie sekcje jak: obsługa nieruchomości i firm (w sekcji tej pracuje 10,7% ogółu pracujących w Gdyni), transport, który skupia ponad 10% pracujących oraz budownictwo (9,6%). W Sopocie struktura pracujących przedstawia się nieco inaczej. Najwięcej osób pracuje w handlu i naprawach (25%), natomiast sekcja produkcyjna oferuje nieco ponad 16% miejsc pracy.

Ponadto znaczącą rolę na rynku pracy w Sopocie odgrywają sekcje: obsługa nieruchomości i firm (13%), oraz budownictwo (9,8%).

Tabela 16.8.

Pracujący wg sekcji EKD w Gdyni i w Sopocie w latach 1996-1999.

Wyszczególnienie	Gdynia				Sopot			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
Ogółem	10739 2	10793 9	11142 1	11198 9	19286	19689	20859	22298
Rolnictwo	261	251	261	291	133	118	118	126
Rybolówstwo	2213	2006	1877	1773	30	16	23	14
Górnictwo i kopalnictwo	2	4	9	11	2	0	2	2
Działalność produkcyjna	25748	26045	26277	25849	3737	3059	3388	3590
Zaopatrywanie w energię el., gaz i wodę	1505	1568	1512	1411	17	60	78	77
Budownictwo	12302	10159	10587	10292	1872	1692	1993	2190
Handel i naprawy	20515	21312	22639	23216	4893	4282	5252	5564
Hotele i restauracje	1443	1496	1636	1800	854	1000	865	909
Transport, składowanie i łączność	13039	11939	11491	11211	912	1663	1060	1273
Pośrednictwo finansowe	946	1055	1453	1969	863	1684	1365	1563
Obsługa nieruchomości i firm	9526	9997	11404	11982	2533	2322	2888	2899
Administracja publiczna i obrona narodowa	4744	5857	5944	5861	344	365	376	527
Edukacja	6048	6451	6325	6545	847	927	923	1078
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	6041	6411	6500	6301	1282	1600	1521	1434
Pozostała działalność usługowa, socjalna, komunalna i indywidualna	3059	3388	3506	3477	967	901	1007	1052

Źródło: Obliczono na podstawie tabulogramów Urzędu Statystycznego, Gdańsk 2000, dane dotyczą jednostek zarejestrowanych w systemie REGON (wszystkich) wg stanów na koniec roku..

Więcej szczegółów dostarcza analiza struktury zatrudnionych w Gdyni i Sopocie według działów EKD. W Gdyni sekcje odgrywające najistotniejszą rolę na rynku pracy zatrudniają najwięcej osób w następujących działach: sekcja przemysłowa w dziale produkcja pozostałego sprzętu transportowego, sekcja transport, składowanie i łączność w dziale działalność wspierająca i pomocnicza dla transportu, działalność agencji turystycznych, w sekcji handel dział handel detaliczny oraz naprawy. W Sopocie odpowiednio: w sekcji przemysłowej, dział produkcja mebli, działalność produkcyjna gdzie indziej nie sklasyfikowana, w handlu dział handel hurtowy i komisowy, w sekcji obsługa nieruchomości i firm

dział pozostała działalność związana z prowadzeniem interesów, w sekcji pośrednictwo finansowe dział ubezpieczenia i fundusz emerytalno-rentowy.

Możliwość analizy struktury zatrudnienia pod kątem statusu zatrudnienia jest niestety ograniczona ze względu na dostępność danych dotyczących jedynie podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej 5 osób, a od roku 1999 powyżej 9 osób. Dane przedstawione w tym układzie (tabela 16.9.) nie dostarczają informacji na temat liczby właścicieli małych firm, którzy odgrywają dość istotną rolę na gdyńskim rynku pracy. Wśród pozostałej grupy pracujących w Gdyni, zdecydowana większość (ponad 98%) są to osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy. Inne formy zatrudnienia funkcjonują w formie marginalnej: nieliczna grupa osób zatrudnionych jako agenci - głównie w pośrednictwie finansowym oraz jako osoby wykonujące pracę nakładczą - głównie dla przemysłu. Właściciele i współwłaściciele firm zatrudniających powyżej 5 osób stanowili niewielki odsetek pracujących: w 1997 roku - 1,8%, a w 1998 roku - 2,1%. Natomiast w roku 1999 po zmianie zasad zbierania informacji statystycznych, polegającej na ograniczeniu sprawozdawczości do firm zatrudniających powyżej 9 osób, właściciele i współwłaściciele stanowili już tylko 0,9% ogółu pracujących. Tak, więc dane te nie oddają pełnego obrazu rzeczywistości odnośnie struktury pracujących według statusu zatrudnienia.

Stabilność zatrudnienia na rynku pracy charakteryzują dane dotyczące przyjęć do pracy i zwolnienia z pracy. Analiza wskaźników określających liczbę przyjęć do pracy i zwolnień z pracy przypadającą na 100 osób pracujących w Gdyni w latach 1997-1999 wskazuje, iż fluktuacja pracowników wzrosła w roku 1998 i 1999 w stosunku do roku 1997 zarówno w przypadku przyjęć jak i zwolnień. Stopień tej fluktuacji jest znacznie wyższy w sektorze prywatnym niż w sektorze publicznym. Również w poszczególnych sekcjach omawiane wskaźniki przyjmują silnie zróżnicowane wartości. Największą stabilnością zatrudnienia charakteryzują się sekcje, w których znaczącą rolę odgrywa sektor publiczny, a więc: administracja publiczna i obrona narodowa, ochrona zdrowia i opieka socjalna oraz edukacja. Najmniejszą zaś, sekcja budownictwa, gdzie istotną rolę odgrywa sezonowość prac oraz handel i naprawy.

Pracujący" według statusu zatrudnienia, sekcji i sektorów w Gdyni, stan w dniu 30 ix 1997, 1998, 1999 roku (wg siedzibyjednostki).

Sekcje	Ogółem			Zatrudnieni na podstawie stosunku pracy			Osoby wykonujące pracę nakładczą			Agenci			Właściciele, współwłaściciele, i bezpłatnie pomagający członkowie rodzin		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Ogółem	83347	83212	81271	81662	81235	80392	169	158	124	58	77	22	1458	1742	733
sektor publiczny	47698	46694	45797	47651	46652	45787		-		47	42	10			
sektor prywatny	35649	36518	35474	34011	34583	34605	169	158	124	11	35	12	1458	1742	733
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo	275	267	274	272	264	271	-	-	-	-	-	-	3	3	3
sektor publiczny	217	199	186	217	199	186	-	-	-	-	-	-			
sektor prywatny	58	68	88	55	65	85	-	-	-	-	-	-	3	3	3
Rybołówstwo i rybactwo	1992	1860	1736	1939	1805	1669	-	-	-	-	-	-	53	55	67
sektor publiczny	1847	1717	1588	1847	1717	1588	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	145	143	148	92	88	81	-	-	-	-	-	-	53	55	67
Przemysł	22978	23168	21557	22506	22738	21253	161	150	118	-	4	-	311	276	186
sektor publiczny	13792	13969	13481	13792	13969	13481	-	-	-	-	-	-			
sektor prywatny	9186	9199	8076	8714	8769	7772	161	150	118	-	4	-	311	276	186
działalność produkcyjna	21395	21732	20164	20923	21303	19860	161	150	118	-	4	-	311	275	186
sektor publiczny	12363	12674	12221	12363	12674	12221	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	9032	9058	7943	8560	8629	7639	161	150	118	-	4	-	311	275	186
zaopatrzenie w energię el. Gaz i wodę	1580	1433	1387	1580	1432	1387	-	-	-	-	-	-	-	1	-
sektor publiczny	1429	1295	1260	1429	1295	1260	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	151	138	127	151	137	127	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Budownictwo	6214	5991	5590	6087	5853	5493	-	-	-	-	-	-	127	138	97
sektor prywatny	6214	5991	5590	6087	5853	5493	-	-	-	-	-	-	127	138	97
Handel i naprawy	9860	9568	7924	9428	9066	7686	-	2	-	7	28	4	425	472	234
sektor publiczny	1011	330	301	1011	330	301	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	8849	9238	7623	8417	8736	7385	-	2	-	7	28	4	425	472	234
Hotele i restauracje	1274	1146	1339	1218	1103	1298	-	-	-	-	-	-	56	43	41

sektor publiczny	585	570	719	585	570	719	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	689	576	620	633	533	579	-	-	-	-	-	56	43	41	
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	17332	16572	17950	17301	16531	17929	•	.	.	1	3	8	30	38	13
sektor publiczny	12989	12080	11983	12989	12080	11983	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	4343	4492	5967	4312	4451	5946	-	-	-	1	3	8	30	38	13
Pośrednictwo finansowe	2211	2658	3095	1844	1999	3051	-	-	6	50	42	10	317	617	28
sektor publiczny	1085	1023	889	1038	981	879	-	-	-	47	42	10	-	-	-
sektor prywatny	1126	1635	2206	806	1018	2172	-	-	6	3	-	-	317	617	28
Obsługa nieruchomości i firm	6230	6383	6392	6133	6310	6343	8	6	•	•	-	•	89	67	49
sektor publiczny	2583	2503	2372	2583	2503	2372	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	3647	3880	4020	3550	3807	3971	8	-	-	-	-	-	89	67	49
Administracja publiczna i obrona narodowa	2042	2827	2743	2042	2827	2743	•	.	.	•	•	-	-	-	-
sektor publiczny	2042	2827	2743	2042	2827	2743	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edukacja	5888	5619	5973	5875	5616	5972	-	-	-	-	-	-	13	3	1
sektor publiczny	5670	5391	5762	5670	5391	5762	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	218	228	211	205	225	210	-	-	-	-	-	-	13	3	1
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	5516	5700	5420	5510	5695	5418	•	-	•	.	.	6	5	2	
sektor publiczny	5314	5476	5179	5314	5476	5179	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	202	224	241	196	219	239	-	-	•	-	-	-	6	5	2
Pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna i indywidualna	1535	1453	1278	1507	1428	1266	-	-	-	-	-	-	28	25	12
sektor publiczny	563	609	598	563	609	598	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sektor prywatny	972	844	680	944	819	668	-	-	-	-	-	-	28	25	12

Źródło: Dane Urzędu Statystycznego w Gdańsku, a) bez zakładów osób fizycznych o liczbie pracujących do 5 osób (do 9 dla 1999 roku) oraz pracujących w indywidualnych gospodarstwach rolnych, duchownych wszystkich wyznań, fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji; b) dane dotyczą pełnozatrudnionych, bez sezonowych i pracujących dorywczo; bez zakładów osób fizycznych o liczbie pracujących do 5 osób, bez fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji; c) w okresie I-IX danego roku.

BOGDAN NOGALSKI, JANUSZ ŚNIADECKI

XVII. REGIONY STRUKTURALNEGO BEZROBOCIA, JAKO PROBLEM PRIORYTETOWY W BADANIACH NAD ETYKĄ

Streszczenie

Dotychczasowe badania w zakresie wyjaśniania zagadnień etyki w biznesie - zdaniem autorów - całkowicie pomijane są zagadnienie badania jej przejawów wśród poszczególnych grup małych i średnich przedsiębiorców i ich pracowników, funkcjonujących w regionach strukturalnego bezrobocia. Z tego też względu artykuł przedstawia problematykę etyki w regionie strukturalnego bezrobocia na przykładzie byłego województwa koszalińskiego.

Summary

THE REGIONS OF STRUCTURAL UNEMPLOYMENT AS A HIGH PRIORITY PROBLEM IN THE RESEARCH DONE ON ETHICS

Hitherto research referring to the explanation of ethics problems in business - according to the authors - has completely ignored the problem of examining its manifestation among particular groups of small- and medium-scale entrepreneurs and their employees who function in the regions of structural unemployment. This is the reason why the article presents the problems connected with ethics in the region of structural unemployment, exemplified by the former Koszalin province.

Ze stanu badań nad etyką w zarządzaniu niezbiecie wynika, że do rzadkości należą aktualnie wydawane w Polsce opracowania poświęcone w całości etyce zarządzania przedsiębiorstwem. Jeśli istnieją już wydawnictwa monograficzne, podręczniki, czy artykuły naukowe poświęcone etyce biznesu, to ich przedmiotem bywają zazwyczaj różne meandry etyki opisowej i normatywnej z pominięciem etycznych aspektów zarządzania organizacjami i kierowania personelem. Czy stan taki - w którym są zupełnie pomijane aspekty proetycznej edukacji - może być usprawiedliwiany, genezą biznesu doby współczesnej sięgającej przeobrażeń polskiego systemu gospodarczego, rozpoczynających się dopiero z początkiem 1989 r.?

Zasygnalizowany problem jest wciąż bagatelizowany i pomijany przez naukowców, a sporadycznie organizowane na ten temat seminaria, sympozja naukowe i konferencje, przez niektóre polskie wyższe uczelnie i ośrodki naukowe, szybko nie zmieniają powszechnie panującej niechęci do podjęcia systemowej, proetycznej edukacji w Polsce.

Z kolei w podejmowanej problematyce badawczej etyki w biznesie, całkowicie pomijane są zagadnienie badania jej przejawów wśród poszczególnych grup małych i średnich przedsiębiorców i ich pracowników, funkcjonujących w regionach strukturalnego bezrobocia.

Historia dowodzi, że zawsze były to regiony wysokiego ryzyka o charakterze roszczeniowym, rzutujące na przeobrażenia ustrojowe wielu państw europejskich, w tym też Rosji, Niemiec i Polski. W każdej chwili mogą one stać się istotnym zagrożeniem dla młodej, polskiej demokracji i wolności. Z podobnych grup strukturalnej biedy, funkcjonujących w Rosji, a następnie w Niemczech i w Polsce, wywodziły się hasła nawołujące do naprawiania krzywd społecznych. Jeśli w XIX wieku takie nastroje prowadziły do krwawych rewolucji (m.in. do powstania bolszewizmu, stalinizmu i hitleryzmu), a dzisiaj do wypłynięcia (czytaj: do legalnego „wplynięcia” do Sejmu III RP), na fali poczucia krzywd społecznych, radykalnej „Samoobrony”, to co może czekać nas, Polaków jutro ...?

W ostatnich latach dość często spotykamy się z wyrażanymi opiniami o braku przestrzegania przez polskich przedsiębiorców w zarządzanych - zazwyczaj własnych firmach - podstawowych i elementarnych, ludzkich wartości. Mówiąc językiem współczesnej ekonomiki, problem ten dotyczy braku postępowania etycznego w biznesie, prowadzonym przez bardzo wielu polskich biznesmenów, tj. - zarówno entrepreneurów, jak też intrapreneurów. Zdecydowanie potwierdziły te opinie wyniki badań COBOS-u, przeprowadzone w połowie 2000 r., na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorców, stwierdzające, że tylko 7% polskich przedsiębiorstw, posiadało w tym okresie kodeksy etyczne. W ilu, z badanych przedsiębiorstw, owych kodeksów przestrzegano? Tego prowadzący badania nie podali.

Konstatacje te nie tylko inspirują do bardziej szczegółowej penetracji owych zagadnień, związanych z newralgicznymi uwarunkowaniami zarządzania naszą, współczesną gospodarką. Z tego też powodu, wychodząc naprzeciw społecznemu zapotrzebowaniu oraz wypełniając lukę, jaka istniała w Polsce szczególnie w badaniach nad etyką w zarządzaniu przedsiębiorstwem, autorzy niniejszego komunikatu rozpoczęli już w 1996 r. badania nad tą nową dziedziną wiedzy, które zaowocowały wydaniem wielu prac.¹

W trakcie zaplanowanych, dalszych prac badawczych nad etyką, wyłonił się problem nowy - mianowicie potrzeba przeprowadzenia badań w regionie strukturalnego bezrobocia. Uzyskane, przez autorów niniejszego komunikatu, wstępne wyniki badań upoważniają do postawienia tezy nowej, w myśl, której nieetyczne postępowanie w biznesie polskich przedsiębiorców staje się normą, czy wręcz „regułą” szczególnie wówczas, gdy działają oni w regionie strukturalnego bezrobocia. Powstaje więc pilna potrzeba zdiagnozowania tego zjawiska poprzez określenie m.in. jego przyczyn, struktury, zasięgu działania i strat społecznych jakie ono powoduje.²

¹ B. Nogalski B., J. Śniadecki, *Etyka menedżerska w polskim biznesie. Stan i perspektywy rozwoju*, /w:/ *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, praca zbiorowa pod red. K. Krzakiewicza, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka menedżerska* (1996); B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, (1998); B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, (1998), B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, (2001); B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (2001) wydanych przez Oficynę Wydawniczą Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o. w Bydgoszczy oraz publikacje J. Śniadeckiego, *Nieetyczność polskiego biznesu - uwarunkowania i perspektywy zmian*, /w:/ *Etyka w biznesie*, Zachodniopomorska Szkoła Businessu, Instytut Kształcenia Managerów w Kołobrzegu, Kołobrzeg 1997; *Wpływ transformacji ekonomicznej na zmiany postaw mieszkańców Pomorza Środkowego*, /w:/ *Polityka regionalna a wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich Pomorza Środkowego*, Materiały konferencyjne Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Koszalińskiej, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997; „*Mały biznes*” - *duży sukces?* /w:/ *Zeszyt Naukowy nr 2 Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Koszalińskiej*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997; *Etyka w gospodarce rynkowej - konieczność, czy dobra wola?* /w:/ *Zeszyt Naukowy nr 3 Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Koszalińskiej*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998; *Etyka menedżerska - konieczność, czy dobra wola?* /w:/ *Zeszyt Naukowy nr 6 Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1999.

² Stało się to możliwe w wyniku podjęcia, przez jednego z autorów niniejszego komunikatu, tj. J. Śniadeckiego, na ten temat badań. Owe badania przeprowadzono wśród reprezentatywnej grupy przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami, w wybranym regionie strukturalnego bezrobocia. Wyniki owych badań zostaną ogłoszone w aktualnie przygotowywanej przez niego do druku pracy habilitacyjnej, pt.: *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem w regionie strukturalnego bezrobocia*, która zostanie wydana przez Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej w połowie 2002 r.

Przesłanki podjęcia, zakrojonego na szeroką skalę, przedsięwzięcia, związanego z zadaniami i rolą etyka biznesu w zarządzaniu organizacją w XXI wieku, wyrastają nie tylko z naukowych, ale także ze społecznych inspiracji i są w pełni uzasadnionymi penetracjami, w meandry zarządzania różnymi formami współczesnego biznesu, opierającymi się na wartości.

Należy do nich niewątpliwie szeroko pojęta problematyka eksponowanych wartości etycznych w zarządzaniu państwem i kierowaniu społeczeństwem, głównie małych i średnich przedsiębiorców (zarządzających zazwyczaj własnymi firmami i osobiście kierujących podległym sobie personelem), funkcjonujących w społecznościach lokalnych o szczególnej mentalności i specyfice, wyróżniających się m.in. najwyższymi wskaźnikami: bezrobocia, ubóstwa, kryminogenności, patologii społecznych, najniższym wynagrodzeniem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz pracą podejmowaną (nie tylko przez bezrobotnych) „na czarno”.

Takiemu wizerunkowi - wykreowanemu na przestrzeni ostatnich dwunastu lat budowania gospodarki rynkowej w Polsce bez (zapowiedzianej przez sygnatariuszy Okrągłego Stołu, lecz nie realizowanej przez wszystkie, kolejne rządy), opartej na humanitarnych wartościach, proetycznej edukacji społecznej - statystycznie odpowiadają dziś mieszkańcy regionów strukturalnego bezrobocia. Z tego też powodu, pomijane w dotychczasowych badaniach naukowych nad etyką owe problemy, należą wciąż do zjawisk nowych, jeszcze kilkanaście lat temu zupełnie nieznanymi, bowiem wyrastały one równocześnie, z nie zawsze etycznie przeprowadzanych, trzech etapów polskiej transformacji.

W miarę postępującej transformacji gospodarczej nieuchronnie nadchodziła realna rzeczywistość zmuszająca wszystkie podmioty rynku do żegnania się z wieloma mitami i irracjonalnymi stereotypami, gdyż dość szybko okazało się, że owe „wolne” wybory gospodarcze (jeszcze niedawno entuzjastycznie i spontanicznie witane przez statystyczną większość uczestników polskiego rynku), - wcale dla wszystkich wolnymi nie są, gdyż szybko zostały zdeterminowane (często wbrew indywidualnej woli uczestników życia gospodarczego) przez zazwyczaj bezwzględne i bezlitosne prawa rynku wprowadzane dość często przez ludzi, którym obce były i są nadal, ponadczasowe wartości humanitarne.

Chociaż od owych, epokowych przemian, jakie wniosła w Polsce transformacja systemowa (zwana także ustrojową), a następnie, ekonomiczno-społeczna i gospodarcza, minęło dwanaście lat - to wciąż jeszcze niedoceniany jest, zarówno w biznesie, jak też w życiu społeczno-politycznym, etyczny, oparty na wartości, aspekt szeroko pojętego zarządzania organizacjami, obejmującego swoim zasięgiem także instytucje publiczne i samorządowe. A przecież bogata

praktyka funkcjonowania zachodniego biznesu niezbiecie dowodzi, że tylko przedsiębiorstwa, których zarządzanie opiera się na oczekiwanych przez większość uczestników rynku wartościach, mają szansę na sukces, powodzenie i działanie w dłuższym przedziale czasu.

Obecnie, coraz częściej i z mniejszymi oporami, niż to bywało jeszcze parę lat temu, trendy te przechodzą do polskiego biznesu, systematycznie i skutecznie dystansując się od zwolenników, pozbawionych wartości i humanitarnych rozwiązań w biznesie, na korzyść przedsiębiorców preferujących przyjazne człowiekowi i środowisku, w którym on żyje - a więc koncepcje zarządzania oparte na wartościach, których wykładnię stanowi etyka wspierająca także przyjazne człowiekowi działanie.

Kontestowanie owych, zjawisk pozbawionych humanitarnych wartości w biznesie wynika z faktu, że nasze w nim uczestnictwo polega dziś na tym, że raz pełnimy w nim rolę podmiotową, jako podmioty rynku (tj. gospodarstwa domowe, państwo, przedsiębiorcy, banki i samorządy), a innym znów razem występujemy w nim w roli przedmiotowej, jako pracownicy najemni, usługobiorcy, kontrahenci, lub zwyczajni klienci kupujący towary i usługi dla siebie, swoich rodzin, osób bliskich i znajomych.

Dziś już w Polsce nikogo nie trzeba przekonywać, że - obojętnie, w jakiej roli występujemy, - zawsze możemy być narażeni na skutki nieetycznego postępowania w tym biznesowym procesie. Wymaga już on, po kilkunastu latach żywiolowego funkcjonowania, naukowej konstatacji, a więc wiedzy nie tylko obiektywnej, wolnej od wszelkich przekłamań i zgodnej z zasadą historyzmu, ale także opartej na ogólnoludzkich normach i wartościach etycznych, których podłoże powinna stanowić wartość podstawowa, którą jest dobro drugiego człowieka.

Głównie z tego powodu, coraz częściej dziś w filozofii biznesu i etyce, a więc dziedzinach wiedzy stających się z wolna integralnymi częściami nauki o zarządzaniu, przywołuje się maksymę, głoszoną przez twórców starożytnej eudajmonii, że dobro zaczyna się tam, gdzie ludzie przestają myśleć o sobie. Z drugiej jednak strony, podstawowym założeniem wszystkich (nieharytatywnych) organizacji, biorących udział w obrocie gospodarczym, a więc funkcjonujących w biznesie i ten biznes tworzących, jest dążenie do maksymalizacji zysku według prawa **synergii**.

Tak więc granice etycznego przyzwolenia na tworzenie owego biznesowego dobra, jak też moralne podstawy upoważniające poszczególnych członków społeczeństwa do korzystania z niego, są dziś enigmatyczne i względne. Aby uniknąć owych kontrowersyjności współczesna dziedzina wiedzy, jaką staje się etyka zarządzania, coraz częściej poleca postrzeganie biznesu jako zjawiska

polegającego na robieniu interesów w sposób asertywny, tj. polegający na posiadaniu przez każdy podmiot rynku prawa do zabezpieczania własnego interesu w taki sposób, aby w żaden sposób nie szkodził on innym uczestnikom rynku i nie naruszał ich osobistej godności.

Dlatego badanie różnorodnych aspektów zjawisk związanych z nieetycznym postępowaniem określonych ludzi, funkcjonujących m.in. w biznesie, a następnie podejmowanie prób likwidowania owych nieprawidłowości – jest aktualnie jednym z ważniejszych problemów polskiej transformacji ekonomiczno-społecznej i warunkiem wejścia Polski do Unii Europejskiej.

Bibliografia:

1. Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka menedżerska w polskim biznesie. Stan i perspektywy rozwoju*, /w:/ *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*, praca zbiorowa pod red. K. Krzakiewicza, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.
2. Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka menedżerska*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o. Bydgoszcz, 1996.
3. Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o. Bydgoszcz, 1998.
4. Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o. Bydgoszcz, 1998.
5. Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o. Bydgoszcz, 2001.
6. Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o. Bydgoszcz, 2001.
7. Śniadecki J. *Nieetyczność polskiego biznesu - uwarunkowania i perspektywy zmian*, /w:/ *Etyka w biznesie*, Zachodniopomorska Szkoła Businessu, Instytut Kształcenia Managerów w Kołobrzegu, Kołobrzeg 1997.
8. Śniadecki J., *Wpływ transformacji ekonomicznej na zmiany postaw mieszkańców Pomorza Środkowego*, /w:/ *Polityka regionalna a wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich Pomorza Środkowego*, Materiały konferencyjne Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Koszalińskiej, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997;

9. Śniadecki J., „*Mały biznes*” - *duży sukces?* /w:/ Zeszyt Naukowy nr 2 Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Koszalińskiej, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1997;
10. Śniadecki J., *Etyka w gospodarce rynkowej - konieczność, czy dobra wola?* /w:/ Zeszyt Naukowy nr 3 Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Koszalińskiej, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998.
11. Śniadecki J., *Etyka menedżerska - konieczność, czy dobra wola?* /w:/ Zeszyt Naukowy nr 6 Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1999.



**WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**

**81-303 Gdynia, ul. Kielecka 7
tel. (0-58) 661 28 00
fax. (0-58) 621 12 70**

ISSN 1428-7889