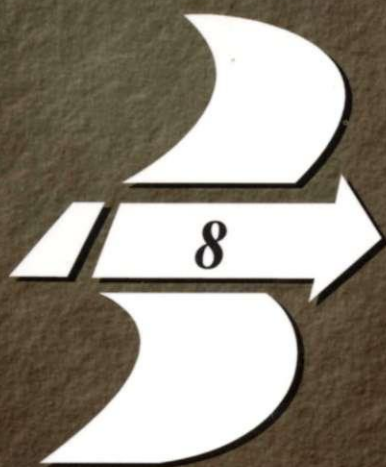


**WYŻSZA SZKOŁA  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI**



**GDYNIA 2005**

**WYŻSZA SZKOŁA  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego  
W GDYNI**

**ZESZYTY NAUKOWE**



**Gdynia 2005**

# **ACADEMIC PUBLICATIONS**

**No. 8**

**Gdynia 2005**

Recenzent:

dr hab. prof. AE Poznań Kazimierz Krzakiewicz

Redakcja naukowa:

dr hab. prof. WSA i B Jerzy Apanowicz

Kolegium Redakcyjne Zeszytów Naukowych:

Jerzy Apanowicz (zastępca przewodniczącego)

Tomasz Białas

Alfred Czermiński

Kazimierz Dendura

Marek Grzybowski

Mirosław Krzysztofiak

Jerzy Młynarczyk

Bogdan Nogalski (przewodniczący)

Stanisław Piocha

Skład komputerowy:

Jarosław Jerzy Apanowicz

@ Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu

Im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Druk:

Drukarnia Wydawnictwa Diecezji Pelplińskiej ,3ERNARDINUM  
w Pelplinie

**ISSN 1428-7889**

## Spis treści

Rektor Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni prof. zw. dr hab. JERZY MŁYNARCZYK.....	11
JERZY APANOWICZ	
1. Wartości wychowawcze menedżerów.....	13
STANISŁAW PIOCHA, WALDEMAR JARUSZEWSKI	
2. Kapitał społeczny w tworzeniu sukcesu organizacji - ujęcie modelowe. . . . .	23
MAREK GRZYBOWSKI	
3. Strategie inwestycyjne portów i terminali kontenerowych.....	42
BOGDAN NOGALSKI, ANNA WÓJCIK- KARPACZ, JAROSŁAW KARPACZ	
4. Rola informacji w budowie sukcesu rynkowego małych przedsiębiorstw....	57
ANDRZEJ STANEK	
5. Komunikatywność zapotrzebowaniem rynku pracy.....	65
MICHAŁ JANUSZ SKORUPSKI	
6. Aspekty formalno-prawne funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw na Jednolitym Rynku Europejskim.....	73
BARBARA GIERUSZ	
7. Podstawa i rodzaje alokacji podatku dochodowego w systemie rachunkowości.....	83
EWA MAZUREK-KRASODOMSKA	
8. Planowanie finansowe w gospodarstwach domowych.....	92
BARTŁOMIEJ GABRIEL	
9. Niektóre aspekty możliwości przewidzenia upadku przedsiębiorstwa . . . . .	105

ADAM KWIATKOWSKI

10. Powinności samorządu terytorialnego na rzecz kształtowania bezpieczeństwa państwa.....120

ADRIANA FRACZEK

11. Wizerunek Szwedów jako partnerów polsko-szwedzkiej współpracy biznesowej.....130

PIOTR WALENTYNOWICZ

12. Praktyczne wskazówki podejmowania decyzji w organizacji.....137

JURIJ PAWLENKO

13. Wpływ kultury korporacyjnej na stosunki społeczno-ekonomiczne w społeczeństwie.....145

ALFRED CZERMIŃSKI

- Recenzja książki pt. „Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej”.....156

## Contents

President of WSA i B im. E. Kwiatkowskiego, Gdynia, prof. zw. dr hab. JERZY MŁYNARCZYK.....	11
JERZY APANOWICZ	
1. Education-related traits of managers.....	13
STANISŁAW PIOCHA, WALDEMAR JARUSZEWSKI	
2. Social capital in a success creation o fan Organization - a model approach.....	23
MAREK GRZYBOWSKI	
3. Investment strategies sea ports and Container terminals.....	42
BOGDAN NOGALSKI, ANNA WÓJCIK-KARPACZ, JAROSŁAW KARPACZ	
4. The role of information in building market success of smali business firms ....	57
ANDRZEJ STANEK	
5. Labour market demands for employees« communicative abilities.....	65
MICHAŁ JANUSZ SKORUPSKI	
6. Aspects formal on legal of smali land medium-sized enterprises functioning on Single European Market.....	73
BARBARA GIERUSZ	
7. Timing Allocation in Accounting for Income Tax.....	83
EWA MAZUREK-KRASODOMSKA	
8. Financial planning ofthe households.....	92
BARTŁOMIEJU GABRIEL	
9. Some aspects of the possibility of an enterprise failure prediction.....	105

ADAM KWIATKOWSKI

10. Duties of local authority for shaping state safety.....120

ADRIANA FRACZEK

11. Image of Sedes as partner«s in the Swedish  
- Polish business co-operation.....130

PIOTR WALENTYNOWICZ

12. Practical guidelines for decision taking process in organizations. ....137

JURIJ PAWLENKO

13. Impact of corporate culture on socio-economic relations in society. ....145

ALFRED CZERMIŃSKI

Review of a book entitled "Methodology-related conditions  
of research work".....156



## **Wstęp**

Oddajemy do rąk czytelników ósmy numer Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni. Jest to praca zbiorowa pracowników i współpracowników Szkoły dotycząca aktualnych zagadnień zarządzania. Publikacja może być przydatna w dydaktyce, szeroko rozumianym zarządzaniu oraz w praktyce gospodarczej.

Redaktor naukowy

## **Introduction**

This is the 8-th academic publication of the Higher School of Administration and Business "Eugeniusz Kwiatkowski" in Gdynia. This is a collective work of the workers and co-workers of our school in the fields of management. The publication will also be useful for didactic purposes, wide known management as well as practical economy.

Academic Editor

**Rektor Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego  
w Gdyni  
prof. zw. dr hab. Jerzy Młynarczyk**



Urodzony 2 sierpnia 1931 r. w Wilnie  
Żonaty  
Profesor tytularny nauk prawnych  
Odznaczony Srebrnym Krzyżem Zasługi  
i Krzyżem Kawalerskim OOP  
oraz medalem Kalos Khagatos  
Działacz młodzieżowy i społeczno-polityczny  
Poseł na Sejm RP IV kadencji  
Członek SDPL  
Sportowiec, koszykarz, olimpijczyk (Rzym - 1960)

Rok akademicki 2005/2006 Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego rozpoczyna z nowym rektorem, znanym nauczycielem akademickim, pracownikiem naukowym i działaczem społeczno-politycznym prof. zw. dr. hab. Jerzym Młynarczykiem. Zainteresowania naukowe Profesora koncentrują się na prawie cywilnym, międzynarodowym prawie handlowym, prawie morskim i prawie europejskim. Wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe w prezentowanych specjalnościach Rektor WSA i B im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni osiągał i doskonalił sprawując funkcje:

- 1954-1958 radcy prawnego w Zakładach Cegielskiego i DOKP Poznań,
- 1958-1970 adiunkta i docenta w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Sopocie,
- 1970-2003 docenta i profesora Uniwersytetu Gdańskiego.

W latach 1977-1981 prof. Jerzy Młynarczyk był prezydentem Miasta Gdańska, a w 1982-1988 dyrektorem naczelnym Instytutu Morskiego w Gdańsku. Swoją wiedzę i doświadczenie zawodowe jako profesor prawa w latach 1988-1991 pogłębiał i przekazywał słuchaczom w światowym Uniwersytecie Morskim ONZ w Malmoe i Międzynarodowym Instytucie Prawa Morskiego na Malcie. Od roku akademickiego 2003/2004 jest związany z WSA i B im. E. Kwiatkowskiego pełniąc w niej obowiązki profesora i prorektora.

Posel IV kadencji na Sejm RP. Pełnił w nim obowiązki wiceprzewodniczącego Komisji Nadzwyczajnej ds. Zmian w Kodyfikacjach oraz członka Komisji Infrastruktury i Komisji Ustawodawczej.

Przebieg pracy zawodowej i działalności społecznej prof. Jerzego Młynarczyka dobitnie świadczy, o Jego zaangażowaniu, wszechstronnej wiedzy, wysokich umiejętnościach organizacyjnych i kompetencjach oraz rzetelności w działaniu. Potwierdzeniem powyższych stwierdzeń są fakty wskazujące, iż od 1970 r. sprawował szereg funkcji kierowniczych na UG, w szkołach wyższych, w instytutach naukowo-badawczych i w administracji w Polsce i zagranicą. Przez 40 lat był konsultantem z zakresu prawa w przedsiębiorstwach żeglugowych i przemyśle okrętowego. Przewodniczył wielu zespołom i komisjom legislacyjnym w obrębie prawa morskiego i prawa cywilnego. Reprezentował Polskę na wielu konferencjach międzynarodowych. Jest uznanym ekspertem Międzynarodowej Organizacji Morskiej ds. ustawodawstwa morskiego i występuje jako arbiter w krajowych i międzynarodowych procesach w sprawach związanych z prawem morskim i handlowym (w Szwajcarii, Francji, Chinach, Wielkiej Brytanii, Niemczech). Udziela się w radach nadzorczych wielu spółek. Jest aktywnym wizytującym profesorem w zagranicznych uczelniach wyższych (Szwecja, USA, Chiny, Litwa, Niemcy). W latach 1994-1997 przewodniczył Radzie ds. Gospodarki Morskiej przy ministrze Transportu i Gospodarki Morskiej. Jest wykładowcą prawa europejskiego w WSA i B im. E. Kwiatkowskiego i kierownikiem Studium Podyplomowego Prawa Gospodarczego w Unii Europejskiej.

Profesor Jerzy Młynarczyk opublikował 14 opracowań podręcznikowych i monograficznych. Jest autorem ponad 150 artykułów dotyczących prawa morskiego, handlowego i cywilnego wydanych w języku polskim i angielskim. Opracował i wygłosił wiele referatów naukowych i popularnonaukowych z uprawianej dziedziny wiedzy. W latach 1950-1970 wyczynowo uprawiał sport. 112 razy reprezentował Polskę w koszykówce. Należał do zespołu mistrza Polski w koszykówce i reprezentował w 1960 r. nasz kraj w Rzymie na olimpiadzie. Jako jedyny sportowiec Pomorza wyróżniony został przez Polski Komitet Olimpijski i Uniwersytet Jagielloński nagrodą im. Janusza Kusocińskiego oraz medalem Kalos Khagatos, także jako jedyny polski sportowiec został uhonorowany przez Światowe Zrzeszenie Olimpijczyków - Olympian International, międzynarodową nagrodą im. Sieverta. Wizerunek naszego Rektora zamieszcza Encyklopedia Sportu, Encyklopedia Olimpijska, a także wydawnictwa: Kto jest kim w regionie Gdańskim?, Kto jest kim w województwie pomorskim?, Who is who w Polsce, 2002.

dr hab. prof. nadzw. JERZY APANOWICZ  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## 1. Wartości wychowawcze menedżerów<sup>1</sup>

### Streszczenie

Cechy (wartości) osobowości menedżerów wywodzące się ze sfery phronesis<sup>2</sup> powinny charakteryzować się jak najwyższym IQ, ze sfery zaś thymos<sup>3</sup> CQ. Ponieważ o wizerunku osobowościowym menedżera, co szczególnie wynika z opinii społecznych, stanowi przede wszystkim jego stosunek do pracy, a w tym do skuteczności i twórczego myślenia, z tego też względu zarówno wartości materialne jak i duchowe muszą być w jego osobowości proporcjonalnie rozłożone do zadań i celów działania uwzględniając, iż cechy intelektualne pobudzają kreatywność<sup>4</sup>, a kreatywność inteligencję. Racjonalny zaś układ tych cech w struk-

<sup>1</sup> Określenie menadżer autor w niniejszym artykule odnosi także do biznesmenów, przedsiębiorców, pracodawców, kierowników i osób sprawujących kierownicze funkcje w przedsiębiorstwie (firmie) na stanowisku zarządzającego. Odnosi się także do osób (menedżerów), które nie wiążą się z przedsiębiorstwem (firmą) na stałe. Swoją pracę wykonują jako „freelancerzy” rozwiązując określony problem w wyznaczonym umową zakresie i czasie. Po wykonaniu zadania, na przykład uruchomieniu nowej linii produkcyjnej, opracowaniu systemu produkcyjnego lub motywacyjnego przedsiębiorstwa, zmniejszeniu kosztów produkcji otrzymują ustalone honoraria, opuszczają przedsiębiorstwo i przystępują do realizacji nowych zadań w innych miejscach, warunkach i sytuacji.

<sup>2</sup> Sfera phronesis określająca działanie racjonalne menedżera w jego osobowości obejmuje te wartości, które w systemie i procesie kształcenia mieszczą się w cechach instrumentalnych.

<sup>3</sup> Sfera thymos jako emocjonalna strona menedżera obejmuje te jego wartości osobowości, które w systemie i procesie nauczania-uczenia się kształtują cechy kierunkowe.

<sup>4</sup> Kreatywność w ogólnym rozumieniu to twórcze myślenie i twórcza postawa. Źródłem twórczego myślenia jest umysł, w którym mieszczą się nasze postawy, przekonania, motywacje, intuicja, skuteczność,.... Według J.P. Guilforda kreatywność stanowią trzy składowe (płynność, giętkość i oryginalność) i każda z nich jest źródłem dalszych pojęć i definicji. Kreatywność jest

turach i procesach edukacyjnych niewątpliwie poprawnie kształtuje późniejsze wartości wychowawcze współczesnego i przyszłego menedżera.

## **Education-related traits of managers**

### **Summary**

Personality traits of managers derived from the phronesis sphere should be characterized by the highest IQ while those from the thymos sphere by CQ. As the personality image of a manager, in public opinion, is constituted mainly by his/her attitude to work, including effectiveness and creative thinking, material and spiritual values must be distributed in his/her personality proportionally to tasks and objectives, bearing in mind the fact that intellectual traits stimulate creativity, and creativity intelligence. Therefore rational array of these traits in educational structures and processes undoubtedly shape later education-related traits of the present and future manager.

### **Wstęp**

Wartości wychowawcze w najogólniejszym ujęciu to akceptowane społecznie cechy (wytwory) procesów wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie. Uwidaczniają się one szczególnie wydatnie podczas kształtowania pożądanых cech osobowości, a więc w toku studiów i mają swoje rzeczywiste odbicie we wzorcach postępowania poszczególnych ludzi i danego społeczeństwa w życiu codziennym. Stanowią powszechne i wszechobecne zjawisko naszego życia zawodowego i osobistego. Zgodnie z poglądami J. Czernego [4] wartości wy-

jakościową wartością wyrażającą miarę głównych składników kreatywności menedżera, osobistych jego cech i procesów, a także wynikiem życiowych spontanicznych olśnień i przeżyć natchnienia. Miernikiem kreatywności jest iloraz kreatywności (CQ). Między innymi określa on wizję i cechy kojarzenia w twórczym działaniu, na przykład: podejmowaniu ryzyka, zachowaniu niezależności, dywergencyjnym myśleniu, motywacji. . . . Właściwości poznawcze w twórczym myśleniu najsilniej są powiązane i współzależne w relacji: kreatywność, inteligencja i wiedza. Zważywszy, że 95% pracy myślowej wykonuje się bez udziału świadomości, intuicyjnie, kreatywność w tych działaniach przejawia się podświadomie. Jednak tak jak szczęście sprzyja dobrze przygotowanym, tak najlepsze decyzje podejmuje się mając doświadczenie poparte szkoleniem, treningami menedżerskimi i umiejętnością reagowania na stres. Stres bowiem, jako relacja temperamentu i motywacji menedżera z otoczeniem może wpływać negatywnie i pozytywnie na jego pracę. Stres może być przyczyną poważnych chorób ale może też mobilizować do działania. Zależy to jak na niego menedżer reaguje.

chowawcze są kategorią centralną pedagogiki realizującej jej teoretyczne i praktyczne dyrektywy w dydaktyce szkoły wyższej w sferze phronesis i w sferze thymirnej.

Oddziaływanie ludzi na siebie jest przeważnie świadome ale może także być i przypadkowe, dlatego też wartości wychowawcze stanowią w istocie o człowieczeństwie poszczególnych grup i zawodów w danym społeczeństwie. Niepodważalnym kryterium człowieczeństwa ludzi jest ich stosunek do pracy zawodowej i działalności społecznej. W tym obszarze zainteresowania wartości wychowawcze jako cechy osobowości rozpatrywane w ujęciu cech instrumentalnych i kierunkowych człowieka cywilizowanego są i muszą być zawsze kształtowane w każdym systemie i procesie edukacji powszechnej. Zasadnicze zaś wartości wychowawcze menedżerów kształtuje się w systemie studiów wyższych, a następnie ustawicznego (permanentnego) kształcenia i doskonalenia w toku ich aktywnego życia zawodowego.

### **1.1. Cechy instrumentalne i kierunkowe w kształceniu i wychowaniu menedżerów**

Plany i programy studiów na kierunkach i specjalnościach związanych z kształceniem menedżerów przewidują przedmioty nauczania, a w nich doskonalenie wartości (cech) instrumentalnych i kierunkowych osobowości. Cechy instrumentalne w procesie dydaktyczno-wychowawczym ukierunkowane są przede wszystkim na intelektualno - sprawnościową sferę osobowości menedżera. Z założenia tworzą i zapewniają one procesy racjonalnego i sekwencyjnego rozumowania. Ujmują to wszystko co dotyczy sprawności działania, a więc przede wszystkim wiedzy, umiejętności, doświadczenia, nawyków, sprawności, w szerokim rozumieniu wartości intelektualnych oraz specjalistycznych kompetencji. Wysoce wiarygodną oceną przygotowania menedżera do swoich zadań jest jego iloraz inteligencji (IQ)<sup>5</sup> określany za pomocą testu. Zadaniem testu jest uchwycenie abstrakcyjnych zdolności poznawczych testowanego. Test IQ z zasady obok ogólnej inteligencji sprawdza zakres wiedzy, umiejętności, specyficzne uzdolnienia i sprawność działania. Ponieważ inteligencja pozwala

<sup>5</sup> IQ - iloraz inteligencji, od ang. Intelligence Quotient .Pierwszą skalę IQ opartą na „wieku umysłowym” opracował A. Binet. Aktualnie IQ ujmuje kilkanaście grup czynników w tym przede wszystkim uwzględnia abstrakcyjną zdolność poznawcze (rozumowania). Kombinacja wiedzy, specyficznych uzdolnień, umiejętności i innych czynników inteligencji ogólnej (Test Spearmana Thurstona) w teście sprawia, że IQ określa przydatność do danego zawodu, to znaczy ocenia kwalifikacje i kompetencje testowanego i może dotyczyć inteligencji logiczno-matematycznej, przestrzennej, emocjonalnej, duchowej. . . . Teoretyczny rozkład IQ wyznacza opisową i cyfrową

zapamiętywać, przechowywać i analizować informacje (fakty naukowe), staje się ona dla menedżera zhierarchizowaną strukturą w systemach społeczno-gospodarczych i w ogóle rozwoju cywilizacji.

Cechy kierunkowe z kolei to sfera uczuciowo - wolicjonalna osobowości menedżera. Mieści się tu to wszystko co charakteryzuje dążenia menedżera do osiągnięcia celu w jego działaniu. Twórcze myślenie, stosunek do realnej rzeczywistości i samego siebie oraz wizja i motywacje to cechy kreatywności. W kreatywności mieści się postawa, przekonania, ideały, zaangażowanie, wartości i wychowawcze cele szczegółowe. Kreatywność jest cechą jakościową. Jej miarą jest iloraz kreatywności (CQ). Jako wartość wyrażająca jakościową miarę głównych składników kreatywności CQ stanowi inteligencję kreatywną obejmującą ponad 120 pojęć kreatywności. Należy zaznaczyć, że o ile cechy instrumentalne tylko tworzą i zapewniają procesy racjonalnego i sekwencyjnego rozumowania, a inteligencja człowieka pozwala przechowywać, zapamiętywać i analizować informacje, to znaczy gromadzić i posługiwać się nimi w zhierarchizowanych systemach i strukturach, to cechy kierunkowe pozwalają na twórcze myślenie. Myślenia nie konwergencyjnego, jak to ma miejsce w sferze intelektualno-sprawnościowej osobowości, zmierzającego do uzyskania linearnego, logicznego, akademickiego uzyskiwania właściwej odpowiedzi, tylko myślenia dywergencyjnego polegającego na twórczym myśleniu, wielości rozwiązań, konkretności ich zastosowań, ale także oryginalnych i niezwykłych pomysłów. Myślenie wielokierunkowe to kreatywność zapewniająca olśnienie i nadzwyczajne skojarzenia, które prowadzą do postępu w nauce, sztuce i cywilizacji.

Należy zaznaczyć, iż kreatywność w postaci twórczego myślenia wykazują całkiem zwyczajne umysły, a konkretnie mózg każdego człowieka. W procesach twórczego myślenia zatem kreatywność można pobudzać i rozwijać, gdyż nie jest ona cechą tylko geniuszy lecz każdego aktywnego i myślącego człowieka. Pojęcie kreatywności pojawiło się współcześnie i szczególnego znaczenie nabrało w naukach o zarządzaniu. W powiązaniu z EQ<sup>6</sup> wyraża inteli-

inteligencję testowanego, która w uproszczeniu przedstawia się: bardzo tępy 60-75, tępy 76-92, przeciętny 93-108, inteligentny 109-124, bardzo inteligentny 125-140. Statystycy twierdzą, że odchylenie standardowe testowania wynosi około 15, co oznacza, że połowa testowanej populacji znajduje się w przedziale 90-110. IQ (polski skrót ii) powinien być zawsze powyżej 100. Warto tu przytoczyć stwierdzenie C. N. Parkinsona: „Wadą testów inteligencji jest to, że wysokie wyniki osiągają ci, którzy później okazują się praktycznie analfabetami”. Stwierdzenie to pozwala wysnuć wniosek, że inteligencja to jeszcze nie wszystko, czego potrzebuje człowiek (a szczególnie menedżer), aby skutecznie radzić sobie w życiu i pracy.

<sup>6</sup> EQ - iloraz emocjonalności. Miara jakości i narzędzie (instrument) wyrażający inteligencję emocjonalną. CQ - iloraz kreatywności określający zdolność twórczego myślenia i twórczej postawy. Wyraża jakościową miarę głównych składników kreatywności. Ponieważ nie ma i być nie może jednej definicji kreatywności, użyteczne i robocze pojęcie kreatywności uzyskuje się uwzględniając:

gencję emocjonalną dotyczącą takich cech jak: zdolności społeczne, inteligencję interpersonalną i introspektywną.

Z powyższego wynika, że wartości osobowości, to znaczy zarówno cechy instrumentalne jak i kierunkowe w systemach oraz procesach edukacyjnych są ważne, ponieważ w kształceniu i kształtowaniu osobowości menedżera wywołują intelektualne i kreatywne zmiany jego osobowość, a więc zgodnie z założonym modelem tworzą oczekiwany jego wizerunek. Osobowość w tym wizerunku to zespół ściśle ze sobą powiązanych, istotnych, względnie stałych i trwałych cech (właściwości) psychicznych i fizycznych wrodzonych, rozwiniętych w toku studiów i kształtowanych w konkretnych warunkach życia, w tym pracy zawodowej, a także działalności społecznej określającej zachowanie się i działanie w danym społeczeństwie. Każdy okres życia w rozwoju osobowości człowieka jest ważny. Należy jednak podkreślić, iż studia to okres szczególnego znaczenia, gdyż w nim przygotowuje się menedżera do pracy i określenia swojego miejsca w przyszłej rzeczywistości. Jest to czas w którym przygotowuje się i doskonali osobowość do świadomego wyboru i układu wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników kształtujących drogę na której człowiek staje się taką osobą (w naszym przypadku menedżerem) jaką powinien być. Jest to także system i proces przygotowania i realizacji pragnień oraz zamierzeń formujących jednostkowy sposób przystosowania się do środowiska (otoczenia) w którym trzeba będzie żyć i pracować.

## **1.2. Wymagane minimum dydaktyczne kształcenia i wychowania menedżerów**

Z przyjętych przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego standardów jakościowych kształcenia wynikają wymagania programowe, w tym wymagania ogólne, sylwetka absolwenta i grupy przedmiotowe oraz obciążenie godzinowe.

cechy składowe kreatywności, procesy jakie ona obejmuje, ludzie, którzy ją przejawiają, pomiar, rola jej w danej rzeczywistości, związek z IQ i EQ oraz innymi cechami osobowości. Powyższe uwarunkowania pozwalają zatem stwierdzić, iż kreatywność to:

- niezwykle i oryginalne podejście do problemów,
  - kojarzenie zasadniczo odmiennych idei.
  - proces wywołujący wartościowy efekt,
- tworzenie czegoś nowego i użytecznego,  
-myślenie o i czymś innym, gdy widzi się to samo, co wszyscy,  
-wyjątkowa cecha i stanowiąca o człowieczeństwie.

Powyższe stwierdzenia pozwalają przyjąć definicję kreatywności i stworzyć jej model w zależności od sytuacji i zakładanych celów działania w danej dziedzinie, dyscyplinie i specjal-



a także punkty ECTS dla poszczególnych kierunków studiów. Z poszczególnych grup przedmiotowych stanowiących działy (bloki) przedmiotowe, a więc wykształcenia ogólnego, podstawowego i kierunkowego wyraźnie wynika co i w jakim zakresie należy w planach i programach kształcenia ujmować i w procesie nauczania - uczenia się opanować. Standardy nauczania jednoznacznie dla działów przedmiotowych i dla poszczególnych przedmiotów określają minimalną tematykę zajęć, liczbę godzin i punkty ECTS na poszczególne przedmioty. Szczególnie precyzyjnie określono tematykę działu przedmiotów zestawu podstawowego i kierunkowego. Przedmioty tych działów mają na celu przygotowanie absolwentów do przyszłej pracy zawodowej, a więc ujmują do realizacji wiedzę i umiejętności w zakresie cech instrumentalnych. Jest to obszar przyszłego racjonalnego działania w zawodzie (phronesis) wynikający z logiki i racjonalnej argumentacji potrzeb danej specjalizacji. Z powyższego można wnioskować, iż od współczesnych menedżerów wymaga się skuteczności, wysokiej jakości profesjonalnego działania, kompetentnych i fachowych decyzji, szybkiej adaptacji oraz odporności na stres. Obserwacje wskazują że polski system edukacyjny, pomimo wielu niedoskonałości, dobrze przygotowuje młodzież w zawodzie. Absolwenci wyższych uczelni publicznych i niepublicznych w kraju i zagranicą w ostrej konkurencji cieszą się dobrą opinią specjalistycznego przygotowania.

Cechy emocjonalno-woluntarystyczne, a więc sfery thymos kształtowane są przede wszystkim w grupie przedmiotów ogólnokształcących i częściowo w grupie przedmiotów kierunkowych. Gdy przedmioty tych działów zawierają tylko marginalnie tematy wartości wychowawczych, nawet jeżeli występują z aktu woli studentów i oczekiwań społecznych, nie stanowią pełnego pożądanego zestawu logicznego, uświadomionej i stałej wiedzy oraz umiejętności. Występujące w procesie nauczania-uczenia się wartości wychowawcze, ujęte wybiórczo i skromnie, nie będąc równorzędnym elementem kształcenia w kształtowaniu osobowości menedżera, tylko nieznacznie wpływają na jego osobowość. Tak więc, przy nie właściwie realizowanym procesie dydaktyczno-wychowawczym, źle rozłożonych akcentach i wymaganiach humanizmu nie w pełni spełniają rolę wychowawczą. Menedżer w tych przypadkach może być należyście wykształconym ale zostanie pozbawiony należytego wychowania.

### **1.3. Konstytutywne cechy osobowości menedżerów w świetle współczesnych wymagań**

Współczesne oczekiwania społeczne dotyczące wartości wychowawczych w osobowości menedżerów wynikają przede wszystkim ze sfery thymos. Menedżerowie z tej sfery powinni przyjąć wartości ludzi twórczych, zdyscyplino-

wanych, uczciwych, lojalnych i odpornych na stres. Wysoko ceni się takie imperatywy wychowawcze, które eksponują podmiotowy charakter wychowania i jednakowo odnoszą się tak do pracodawcy jak i pracobiorcy. Karność, punktualność, dyscyplina, posłuszeństwo, odpowiedzialność, rzetelność i sumiennosc to wartości niezbędne w każdym zorganizowanym i skutecznym działaniu. Należy stwierdzić, iż działy przedmiotowe i poszczególne w nich przedmioty nauczania, zaliczane do sfery thymicznej nie zawsze eksponują te wartości, chociaż są one w kreatywnym działaniu menedżerskim niezbędne. Przykładowo w postulowanym przez Krajową Izbę Gospodarczą zestawie niezbędnych cech osobowości menedżera wymienia się takie cechy jak: uczciwość, rzetelność, prawdomówność, lojalność, szczerość, życzliwość, wrażliwość i tolerancja, a przedmiotów, a nawet przedmiotu, który by kompleksowo ujmował te wartości i ich w procesie dydaktycznym kształtował nie ma.

Massmedia również postulują wiele pożądaných wartości wychowawczych w osobowości menedżerów, jak i cech dyskwalifikujących ich w działaniu i zawodzie. Z zestawu pożądaných cech wynika, iż wychowanie menedżerów powinno zmierzać by byli oni: - uporządkowani,

- odporni (nie podatni) na stres,
- zdecydowani,
- uzyskali umiejętności pracy w zespole i z zespołem,
- wykazywali twórcze podejście do rozwiązań trudnych i złożonych problemów,
- ambitni,
- permanentnie wzbogacali i doskonalili swoją wiedzę i umiejętności.

Zdecydowanie natomiast dyskwalifikuje menedżerów:

- nadmierna pewność siebie, a przede wszystkim arogancja i nonszalancja, ale także brak pewności siebie,
- niekompetencja zawodowa i brak rzetelnej wiedzy i umiejętności,
- kłamstwa i mataczenie,
- niechlujny wygląd i prowadzenie jakichkolwiek rozmów pod wpływem środków pobudzających i odurzających,
- nieznamość i braki umiejętności w szeroko pojętej komunikacji społecznej.

Z pośród ponad 5 tys. możliwych cech (wartości) osobowości, które u ludzi można spotkać w ogóle, menedżerowie powinni przede wszystkim charakteryzować się:

- wiarą w siebie,
- uporem i zdecydowaniem,
- pilnością i energią,
- pomysłowością,

- zdolnością podejmowania uzasadnionego ryzyka,
- dążeniem do znaczących osiągnięć,
- inicjatywą,
- elastycznością,
- pozytywnym nastawieniem do nowych sytuacji,
- niezależnością,
- zdolnością przywidywania,
- dynamicznością i chęcią do przewodzenia,
- umiejętnością współpracy z ludźmi,
- wszechstronną wiedzą specjalistyczną i ogólną,
- otwartością na sugestie i krytykę,
- chęcią uzyskiwania prawnie i moralnie należnego mu zysku,
- spostrzegawczością i realną oceną sytuacji w danym otoczeniu,
- optymizmem.

Wymagania stawiane współczesnym menedżerom w tym świetle to:

- dyspozycyjność,
- samodzielność,
- komunikatywność,
- operatywność,
- zdolności organizatorskie,
- dynamiczność,
- umiejętność pracy w zespole,
- wysokie morale i dobra prezencja.

Kandydaci na menedżerów muszą zdawać sobie sprawę, że wiedza i umiejętności zawodowe przy wysokim IQ i CQ jest podstawą sukcesu. Teza A. Wiggama, że inteligencja jest tym, co umożliwia ludziom dawanie sobie rady bez wykształcenia, podczas gdy wykształcenie umożliwia ludziom radzenie sobie bez użycia inteligencji nie jest w pełni prawdziwa. Encyklopedyczna wiedza, przeciętne umiejętności przy przeciętnej IQ i CQ oraz niskiej motywacji nie wystarczają współczesnemu i przyszłemu menedżerowi. Faworyzuje się bowiem menedżerów:

- ambitnych i reformowalnych,
- inteligentnych i wykształconych ze znajomością języków obcych i informatyki,
- znających nowoczesne rozwiązania techniczne i technologie,
- o ukształtowanych cechach, w tym przede wszystkim cechach kierunkowych wynikających nie tylko ze sfery phronesis, ale w szerokim zakresie wzbogaconej cechami sfery thymicznej, w warunkach należycie realizowanego procesu kształcenia i wychowania w akademickiej atmosferze zachowania wysokich standardów jakości edukacyjnego działania.

Współczesny i przyszły menedżer powinien mieć dojrzałą osobowość. Wskaźnikiem, że jama są rozległe zainteresowania. Także pozytywny stosunek do innych, polegający na utrzymywaniu bliskich kontaktów, które nie łamią indywidualności i nie dążą do podporządkowania sobie innych, a wyrażają się wzajemnym zrozumieniem i szacunkiem jest kolejnym istotnym wymaganiem osobowościowym. Realistyczny stosunek do życia i wyobraźnia pozwalająca ujmowania problemów z wielu różnych punktów widzenia, to kolejny obok motywacji, obiektywizacji i humoru wskaźnik charakteryzujący emocjonalną dojrzałość menedżera i współczesną jego pożądaną wartość wychowawczą. Oczekiwana skuteczność działania oparta na wiedzy, doświadczeniu, wysokich IQ i EQ oraz etyczny stosunek do wykonywanego zadania zapewnia optymalne osiągnięcie zakładanych celów.

### **Wnioski**

Założenia programowe dotyczące cech osobowości menedżera, a także oczekiwania społeczne odnośnie ich wartości wychowawczych wyraźnie wskazują iż współcześnie muszą oni charakteryzować się określonymi cechami konstytutywnymi wynikającymi ze sfery phronesis i thymirnej. Tylko właściwe proporcje między wartościami materialnymi i duchowymi tam zawarte mogą zapewnić im należyte, satysfakcjonujące i optymalne funkcjonowanie na rynku pracy . Kształcenie pozwala osiągnąć pożądane cechy zawodowych kompetencji. Jest to wiedza, umiejętności, doświadczenia, a w tym także cechy wynikające z inteligencji. Wartości wychowawcze menedżera kształtowane w sferze thymos (emocjonalnej) określają jego stosunek do istniejącej rzeczywistości, zdolności twórcze, wizje, motywacje i stosunek do wykonywanej pracy. Jest to jądro wychowania menedżera w ogóle. Zatem jakie będzie miał osiągnięcia w pracy i swojej działalności zależy od jego inteligencji (IQ) i inteligencji kreatywnej (CQ), a w ogóle kreatywności, która powinna być jego aktem woli i esencją humanizmu środowiska akademickiego uczelni i otoczenia społeczno-gospodarczego regionu i kraju.

### **Literatura**

1. Alder H., Inteligencja kreatywna. Wyd. Amber Sp. zo.o. Warszawa 2003.
2. Apanowicz J., Podstawowe elementy systemu i procesu kształcenia w szkole wyższej. Wyd. WSA i B, Gdynia 2000.
3. Butler E., Pirie M., Sprawdź swoje IQ (zbiór testów). Wyd. Bauer-Weltbild Sp. z o.o. Sp. K., Warszawa 2002.

4. Cerny J. Filozofia wychowania. Wyd. „Śląsk” Sp. z o. o. Katowice 1997.
5. Nogalski B., Śniadecki J., Etyka menedżerska. Wyd. TNO i K, Bydgoszcz 1996.
6. Such J., Szczęśniak M., Filozofia nauki. Wyd. nauk. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1997.

prof. dr hab. STANISŁAW PIOCHA  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni  
dr inż. Waldemar Janiszewski  
Politechnika Koszalińska

## **2. Kapitał społeczny w tworzeniu sukcesu organizacji - ujęcie modelowe**

### **Streszczenie**

Zmieniające się otoczenie wymaga nie tylko reakcji na zachodzące zmiany, ale także przejawiania aktywnej postawy, głównie uczestniczenia poprzez kompetencje. Ważne jest zatem posiadanie możliwie wysokiej jakości zasobów ludzkich. Stanowiąc to będzie o wzroście konkurencyjności i innowacyjności. Dotyczy to państwa czy też podmiotów gospodarczych, przy czym szczególnie uwidacznia się w regionach o niższym poziomie rozwoju regionów. Wartości niematerialne firm, a w szczególności kapitał ludzki, konsekwentnie wpływają na zwiększenie wartości towarów i usług.

Zagadnienie kapitału społecznego ma ogromne znaczenie i wpływa na sukces organizacji na współczesnym rynku. Teoria kapitału społecznego jest bardzo rozwiniętą i kompleksową dziedziną wiedzy ekonomicznej. Jakkolwiek jest ona stosunkowo obszernie prezentowana w literaturze przedmiotu, to łatwo zauważyć, że wiele przytaczanych jego określeń ma charakter mało dokładny i niejednoznaczny.

## SOCIAL CAPITAL IN A SUCCESS CREATION OF AN ORGANIZATION - A MODEL APPROACH

### Summary

The changing environment requires not only reaction for occurring changes but also taking an active attitude - mainly participation through competences. It is important to have the highest possible quality of human resources. It will cause the increase of competitiveness and innovation. It applies to countries and economic entities as well, but **it** is mostly seen in a regions with lower development level. Non-material values of companies - in particular the human capital, consequently influence the increase of goods' and **Services'** value.

The problem of social capital has great importance and influence on organization's success on the modern market. The social capital theory is a very developed and complex discipline of economy. However **it** is widely presented in a subject's literature, but **it** could be easily seen that lots of its quoted definitions are less accurate and ambiguous.

### Wstęp

Kształtowanie sukcesu towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów. Sukces był kształtowany przez człowieka świadomie **i** nigdy nie był pozostawiony przypadkowi. Przez wiele lat zmieniało się pojęcie sukcesu oraz samo podejście do oceny sukcesu czy doboru kryteriów sukcesu. Powstałe różnice wynikały przede wszystkim z tradycji kulturowych obszarów, rozwoju nauki **i** techniki, czy technologii produkcji. Ogromnie rozległa tematyka z tego zagadnienia nie daje jednak ostatecznych odpowiedzi na wiele pytań, a w szczególności dotyczących wpływu sukcesu (indywidualnego, organizacji) na racjonalne działanie jednostki organizacyjnej, jakim jest przedsiębiorstwo.

Literatura przedmiotu podaje, że na sukces organizacji wpływają np. max zysk przedsiębiorstwa **i** związane z tym wysokie wskaźniki rentowności, a ponadto nastawienie organizacji na rynek **i** pozyskiwanie nabywców, korzyści osiągane przez udziałowców, ogólnej sprawności techniczno-organizacyjnej organizacji, stałe poszukiwanie **i** wdrażanie w dziedzinie innowacji oraz wysoka jakość wszystkich działań **i** oferowanych produktów. Ponadto stawiane są tam pytania, ale nie ma na nie odpowiedzi odnośnie uwarunkowań sukcesu organizacji. Cała działalność przedsiębiorstwa odbywa się w środowisku ekonomicz-

no konkurencyjnym, w którym możemy wyróżnić między innymi takie pojęcia jak: misja, wizja, aspiracje, cele działania, przewaga konkurencyjna itp

*Sukces*<sup>1</sup> - jest to realizacja wartego starań i wysiłku, z góry określonego celu. Polega na porównaniu siebie ze swoimi możliwościami. Miara sukcesu, według różnej dla każdego skali wartości są pieniądze, władza, sława i szczęście. Sukces rynkowy przedsiębiorstwa może się wyrażać zwiększeniem udziału

Organizacja według R.L. Ackoffa to *system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie...*<sup>2</sup>.

Organizacja przedsiębiorstwa<sup>3</sup> - określa podział pracy i władzy, wyznacza procesy składające się na realizację zadań i osiąganie celów oraz ustala wewnętrzne sieci i sposoby komunikowania się wszystkich działów i pracowników.

## 2.1. Kapitał społeczny jako składnik zasobów organizacji (podmiotu gospodarczego)

Zasoby ludzkie we współczesnych dociekaniach naukowych znajdują coraz wyższą rangę<sup>4</sup> Jest to odzwierciedlenie poglądów nie tylko w naszym kraju ale przede wszystkim w gospodarce światowej. L.Edvinsson<sup>5</sup> opisując zasoby wymienia następujące jego elementy tj.:

- aktywa materialne (tangible goods), takie jak budynki, maszyny, urządzenia,
- zasoby niematerialne (intangible goods), takie jak patenty, znaki towarowe albo marki,
- umiejętności (kompetencje) pracowników (intangible competence),
- ukryte zdolności (latent capabilities), nazwane przez autora „kapitałem oczekującym na odkrycie”.

<sup>1</sup> Encyklopedia marketingu. Definicje. Zasady. Metody, Warszawa 1998, s. 316.

<sup>2</sup> R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych, prakseologia*, 1973, nr 2.

<sup>3</sup> Encyklopedia marketingu..., op. cit. s. 226.

<sup>4</sup> Por. Zasoby ludzkie w firmie, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 17-21.

<sup>5</sup> L. Edvinsson profesor uniwersytetu w Lund, konferencja w Skandii <http://www.cxo.pl/news/39471.html>. Według niego, cykl zarządzania aktywami niewidocznymi w obejmuje cztery grupy zagadnień menedżerskich: pozyskiwanie zasobów ludzkich o wysokim potencjale intelektualnym; dbałość o właściwą proporcję liczby juniorów i seniorów w załodze przedsiębiorstwa; „wstrzykiwanie” zewnętrznego kapitału intelektualnego w istniejące oraz pozyskiwane i rozwijane struktury; przekształcanie wiedzy indywidualnej w kapitał wiedzy korporacyjnej i struktury organizacji, aby zatrzymać jako zasób do wykorzystania; przekształcanie kapitału intelektualnego w korzyści biznesowe.



Opisując zasoby organizacji należy uwzględnić takie elementy jak: przedsiębiorczość, konkurencyjność, innowacyjność i technologię jak pokazano na rysunku 1.



**Rys. 1. Zasoby organizacji**

Źródło: Opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że zasoby organizacji to ogół rzeczy, ludzi, informacji i środków finansowych, jakie organizacja posiada lub którymi może dysponować, chociaż prawnie nie stanowiącej własności.

Zasoby organizacji występują pod postaciami: kapitału ludzkiego, kapitału naturalnego, kapitału rzeczowego, technologii, przedsiębiorczości i innowacyjności jak pokazano na rysunku 1 tj.:

- *Kapitał ludzki\** (ekon.) zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań.
- Kapitał organizacji - ogół ludzi, rzeczy, informacji środków finansowych, jakie organizacja posiada lub którymi może dysponować.
- Technologia - wiedza na temat możliwości wykorzystania zasobów w procesie produkcyjnym

\* P. Urbaniak, Podstawy ekonomii, cz. 1. Mikroekonomia, Poznań 1996, s. 8; kapitał ludzki - nazywany często pracą - tworzą go psycho-fizyczne predyspozycje ludzi celem podejmowania określonych, racjonalnych działań. Można go powiększyć poprzez tzw. inwestycje w człowieka.

- Przedsiębiorczość<sup>7</sup> - działalność polegająca na wykorzystaniu możliwych szans maksymalizacji efektów w drodze racjonalnego gospodarowania.
- Innowacyjność - proces wprowadzania do produkcji nowego wynalazku
- Konkurencyjność - zjawisko gospodarki wolnorynkowej, to przede wszystkim rywalizacja przedsiębiorstw o korzyści ekonomiczne uzyskiwane przy sprzedaży usług i produktów.

W chwili obecnej najwyższą wartość mają zasoby niematerialne, które są najtrudniejsze do skopiowania, a na ich stworzenie potrzeba odpowiedniego czasu.

Wiedza jako zasób niematerialny kształtuje się w wyniku systematycznego rozwijania posiadanych umiejętności. W przypadku braku odpowiednich warunków w organizacji nie zostanie wyzwolona inicjatywa i twórczość pracowników.

Prof. dr hab. J. Auleytner zwraca uwagę, że „*transformacja ustrojowa w naszym kraju wiąże się przede wszystkim z kapitałem finansowym. Politycy jeżdżą po świecie namawiając do inwestowania w Polsce zapominając, że inwestycje w człowieka są najtańszym sposobem podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki i przyspieszenia tempa rozwoju gospodarczego*”<sup>8</sup>.

Podaje on dalej podstawowe zasady inwestycji w edukację kapitału ludzkiego tj.:

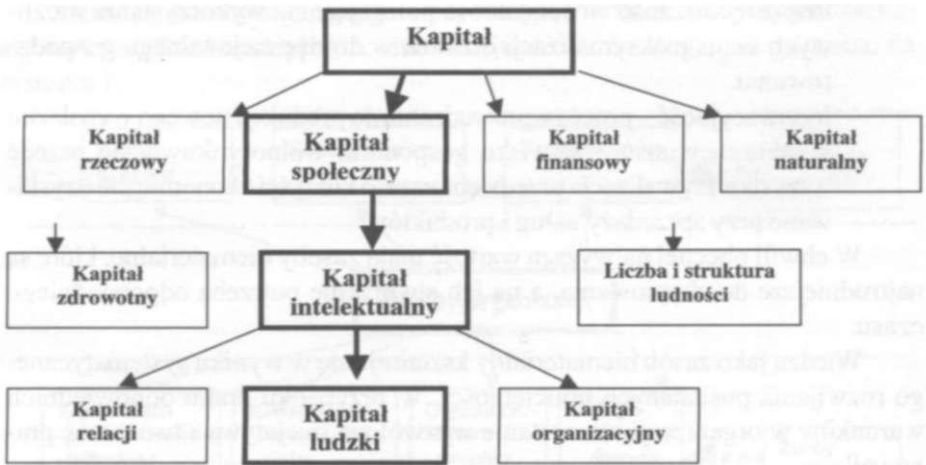
- uczyć się, aby wiedzieć,
- uczyć się, aby działać,
- uczyć się, aby wspólnie żyć,
- uczyć się, aby być.

Podkreśla on, że zasady te odnoszą się do całego życia człowieka. Nie tylko człowiek młody, ale także dorosły musi uczyć się przez całe swoje życie, aby zachować konkurencyjność.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że **kapitał społeczny składa się z aktywnych połączeń międzyludzkich, zaufania, obustronnego zrozumienia oraz wspólnych wartości i zachowań, które wiążą członków ludzkich sieci i społeczności, a przez to umożliwiają wspólne działania.** Kapitał społeczny przedstawiono na rysunku 2.

<sup>7</sup> Przedsiębiorczość - pojmowana bywa jako cecha bądź nawet zespół cech osobowości kreatywnej, czyli człowieka inicjatywnego, który przejawia skłonność do podejmowania czegoś, co jest doniosłe, ale niepewne i ryzykowne.

\* J. Auleytner, Kapitał ludzki w Polsce i Unii Europejskiej, Rzeczpospolita z dn. 09.12.1999.



Rys. 2. Zasoby w procesie osiągania sukcesu przez organizację

Źródło: Opracowanie własne.

Kapitał społeczny ma stronę jakościową (strukturalną) oraz stronę ilościową (kosztową i finansową). Według J. Penca - inwestycje w człowieka- to *„iakiłady podwyższające potencjał ludzki rozumiany, jako zasób możliwości, wiedzy zdrowia, mobilności i zdolności wytwórczej człowieka. Korzyści inwestowania w kapitał ludzki ujawniają się głównie w produkcji, powiększenie zasobów ludzkich wpływa bowiem korzystnie na przyszły pieniężny i fizyczny dochód. Strumień inwestycji w człowieka w zdrowie, kształcenie zdobywanie doświadczeń przekształca się w zasób kapitału ludzkiego a nabyte umiejętności stają się kapitałem trwałym, jak by zawartym w człowieku”*.



Rys. 3. Składniki kapitału ludzkiego

Źródło: Opracowanie własne.

Zaletami kapitału społecznego są:

- możliwość szybkich zmian instytucjonalnych i unowocześnienia struktur organizacyjnych,
- wywiera największy wpływ na innowacyjność i konkurencyjność gospodarek,
- sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorów (postaw) zachowań na rynku,
- sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych stylów życia,
- wywiera największy wpływ na przyswajanie i wdrażanie i unowocześnianie światowych osiągnięć naukowych.

Cechą kapitału społecznego jest jego nieodwracalność od cech fizycznych, intelektualnych, psychicznych i moralnych jednostki ludzkiej. W zasadniczy sposób różni się on od kapitału rzeczowego jak pokazano w tabeli 1.

M. Rekowski<sup>10</sup> wymienia niezwykle istotną cechę kapitału ludzkiego zdolności człowieka do uczenia się i w konsekwencji do ciągłego rozwijania swojej wiedzy. Wiedza ta służy z kolei do coraz bardziej skutecznego (efektywnego) wykorzystywania i przekształcania zasobów naturalnych i kapitałowych w dobra zaspakajające potrzeby ludzkie.

B. Kożuch do cech wyróżniających kapitał ludzki zalicza:

- odrębność sposobu funkcjonowania kapitału ludzkiego oraz kapitału rzeczowego i finansowego
- kapitał ludzki nie może być przedmiotem obrotu rynkowego i nie może zmieniać właściciela, gdyż jest on jego wewnętrzną cechą

Tab. 1. Podobieństwa i różnice między kapitałem społecznym a rzeczowym

<b>Kryterium analizy</b>	<b>Kapitał rzeczowy</b>	<b>Kapitał społeczny</b>
Mobilność kapitału	Bardziej mobilny	Mało mobilny
Wpływ na wyniki ekonomiczne	Mało znaczący	Bardzo znaczący
Żywotność	Bardziej żywotny	Mało żywotny. Wrażliwy na różne nieoczekiwane zakłócenia (choroby)
Gotowość do użycia	Mniej gotowy do użycia	Bardziej gotowy do użycia (np.: duże bezrobocie)
Produktywność	Mała	Duża
Mierzalność	Łatwość wyceny w jednostkach pieniężnych	Utrudniona, ze względu na jakościowy charakter cech opisujących stan składników kapitału

<sup>10</sup> J.Penc, *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997, s. 145.

M. Rekowski, *Wprowadzenie do ...op. cit.* s. 12.

Kryterium analizy	Kapitał rzeczowy	Kapitał społeczny
Sposób ewidencji	Ewidencja zgodna z zasadami rachunkowości	Ewidencja rozproszona w luźnej formie
Forma nabycia	Łatwo kupić, sprzedać	Jest bardzo kosztowny
Wpływ na pozycję konkurencyjną	Mało znaczący	Stanowią podstawę do wypracowania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy i produktu
Wpływ na wyniki finansowe	Mało znaczący	Szybko rosnący

Źródło: Opracowanie własne.

Kapitał własny przedsiębiorstwa, pod pojęciem którego rozumiane są tu wszystkie elementy, które występują po stronie pasywów w bilansie przedsiębiorstwa i stanowią źródło finansowania składników majątkowych zgromadzonych w przedsiębiorstwie.

Strukturę kapitału własnego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2

Tab. 2. Struktura kapitału własnego przedsiębiorstwa

Pasywa					
Zobowiązania bieżące					Kapitał stały
Zobowiązania długoterminowe					
Kapitał własny					
Kapitał ludzki	Kapitał podstawowy	Kapitał zapasowy	Kapitał rezerwowy	Wynik finansowy	

Źródło: Opracowanie własne.

A. Duliniec przez kapitał rozumie *fundusze (zasoby finansowe) powierzone przedsiębiorstwu przez jego właścicieli i wierzycieli*<sup>11</sup>. Wyróżnia ona dwa podstawowe rodzaje kapitału tj.: własny i obcy. Kapitał własny tworzą kapitały podstawowe, zapasowe i rezerwowe oraz nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych i z bieżącego roku obrotowego. Równocześnie autor ten zwraca uwagę, że przez kapitał zainwestowany w przedsiębiorstwie należy rozumieć zobowiązania, od których płacone jest oprocentowanie i kapitał własny<sup>13</sup>. Kapitał własny organizacji jego zasadnicze elementy pokazano na rysunku 4.

<sup>11</sup> A. Duliniec. *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*. PWN. Warszawa 1998, s. 11.

<sup>13</sup> Por. Tamże, s. 14. Podaje dalej, że „inwestując kapitał w przedsiębiorstwo jego wierzyciele i właściciele mają na uwadze dochody, jakie mogą uzyskać z takich inwestycji, tj. odpowiednio oprocentowanie i dywidendy, a w przypadku akcjonariuszy także zyski kapitałowe, wynikające ze wzrostu wartości kapitału własnego”, s. 14.



Rys. 4. *Kapitał własny i jego zasadnicze elementy*

Źródło: *Opracowanie własne.*

Należy dodać, że istnieje jeszcze wiele definicji kapitału, ale kierując się zasadą pomnażania kapitału można określić, że kapitał jest wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach naturalnych, ludziach i rzeczowych przy stopie kapitalizacji właściwej dla danego środowiska społeczno-ekonomicznego.

B. Koźuch pod pojęciem kapitału ludzkiego rozumie „*osób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zdrowia i energii witalnej*”<sup>11</sup>.

Kapitał ludzki wg J. Penc'a to „*kapitał ucieleśniony w człowieku; zasób kapitału jaki stanowią ludzie wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i zdrowiem [...]*. Kapitał ludzki nie zmienia się dokładnie tak jak liczba ludności: kraj licznie słaby może posiadać potężny zasób kapitału, a kraj o dużej liczbie ludności - niewielki...*J. zasób kapitału ludzkiego jest w dużej mierze zdeterminowany genetycznymi cechami populacji, ale zasób ten można powiększać i wzbogacać dzięki inwestycjom w człowieka w jego potencjał biologiczny i intelektualny*”<sup>12</sup>.

W związku z tym, że w literaturze nie ma precyzyjnego określenia kapitału ludzkiego proponuje się następujące określenie tj.: **zasób wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, (trwale związani z firmą, z jej misją) charakteryzujący się umiejętnością współpracy oraz adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań**. Stanowią oni serce organizacji, bez których niemożliwy staje się ciągły rozwój oraz utrzymanie na rynku.

Kapitał ludzki bowiem to nie tylko liczba ludności, lecz także jakościowe jej komponenty, takie jak wiedza, umiejętności, kreatywność, witalność i temu podobne atrybuty, które wpływają na ludzkie możliwości wykonywania pracy użytecznej i generowania możliwości. Zasób kapitału ludzkiego jest w dużej mierze zdeterminowany genetycznymi cechami populacji, ale zasób ten można

<sup>11</sup> B. Koźuch (red.). *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Białystok 2000, s. 56.

<sup>12</sup> J.Penc, *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997, s. 186.

powiększać i wzbogacać dzięki inwestycjom w człowieka, w jego potencjał biologiczny i intelektualny.

W kapitale ludzkim można wyróżnić dwa zasadnicze elementy składowe tj.:

- strumień inwestycji w człowieka oraz
- jakościowe zasoby, komponenty kapitału ludzkiego (patrz rys5).

Podziału kapitału ludzkiego można dokonać na kilka sposobów. Najprostszą formą podziału jest podział na rodzaje kapitału tj.:

- niematerialny - talent artysty, naukowca,
- materialny - wiedza, umiejętności itp.



Rys. 5. Zasadnicze elementy składowe kapitału ludzkiego

Źródło: Opracowanie własne.

Różnorodność przyczyn, dla których naukowcy odwołują się do kapitału ludzkiego skutkuje także odmiennością interpretacji. J. Strużyna<sup>15</sup> wyodrębnia cztery poziomy kapitału ludzkiego tj.: poziom pojedynczego pracownika, człowieka, poziom przedsiębiorstwa, poziom mikroekonomii, poziom makroekonomii.

## 2. 2. Modelowanie kapitału społecznego dla osiągnięcia sukcesu

Badając lub projektując system można przyjmować różne zasady porządkujące i na ich podstawie opisać różne podsystemy. W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli organizacji wyróżniając ich podsystemy i próbując pokazać relacje między nimi. W artykule prezentowany jest otwarty model organizacji (wyodrębniony z otoczenia) składający się z pięciu elementów.

Cele przedsiębiorstwa można rozpatrywać na różnych poziomach uogólnienia. Najogólniejszym celem przedsiębiorstwa jako organizacji jest przetrwanie w warunkach zmieniającego się otoczenia. Podstawowym warunkiem prze-

<sup>15</sup> J. Strużyna, wymiary kapitału ludzkiego firmy, (w), *kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*", pod red. B. Kożuch, Białystok 2000, s. 48-49.

trwania organizacji będącej podmiotem gospodarującym jest rozszerzona re-produkcja zaangażowanego w nim kapitału,

a więc generowanie max zysku. Wybór celów rozpatrywanych w kategoriach planistycznych dotyczy konkretnego przedsiębiorstwa, działającego w określonym miejscu i czasie. Zróżnicowanie warunków działania przedsiębiorstw powoduje, że na tym poziomie cele nie poddają się uogólnieniu w stopniu pozwalającym na traktowanie ich jako definicyjnych cech przedsiębiorstwa.

Cele organizacji stanowią formalnie ustalone i przewidywane do zrealizowania zamierzenia wynikające z potrzeb społeczno-gospodarczych środowiska w jakim działa. Ze względu na ważność celów wyróżnia się cele nadrzędne i podrzędne oraz główne i uboczne. Ze względu na poziome i pionowe rozczłonkowanie organizacji, cele można podzielić na:

- 1) współrzędne, tj., realizowane przez jednostki organizacyjne tego samego szczebla,
- 2) ogólne, dotyczące całej organizacji, najczęściej występuje jeden cel główny,
- 3) cząstkowe, związane z jednostkami organizacyjnymi różnych szczebli i zawierające się w sposób pośredni w celu ogólnym

Cel indywidualny - stan rzeczy lub procesu, do którego dąży każdy z uczestników organizacji ze względu na swoje indywidualne potrzeby i aspiracje. Jednym z najistotniejszych problemów organizacyjnych jest zgodność celów indywidualnych z organizacyjnymi i tym samym akceptowanie przez uczestników celów organizacji. Niezgodność celów indywidualnych z celami organizacji może doprowadzić do konfliktów utrudniających jej działanie.

Sukces przedsiębiorstwa (w tym również indywidualny pracownika) zależy przede wszystkim od sukcesów jego kadry kierowniczej, dlatego też kadry kierowniczej poświęcono więcej uwagi.

Wymienia on następujące obowiązki kadry kierowniczej tj.:

1. Obowiązek przewidywania, który w różnym stopniu może zaważyć na przyszłości przedsiębiorstwa np.: *myślę, że..., jest oczywiste, że..., jedynie to...,*

2. Obowiązek decydowania, który stanowi jeden z najtrudniejszych problemów związanych z funkcją kierowania;

3. Obowiązek organizowania, tj. stałe codzienne doskonalenie organizacji wykorzystując w tym zakresie wszystkie możliwości układu „człowiek - maszyna”<sup>16</sup>. Ponadto osiągnięcie sukcesu zależne będzie od **użyteczności kierownictwa** a w szczególności od umiejętności **zajmowania się ludźmi**, rozwiązywania problemów międzyludzkich (choroby, konflikty, stres, absencja itp.);

<sup>16</sup> L. Hempel, *Człowiek i maszyna. Model techniczny współdziałania*, Warszawa 1984, s. 13-15.



4. **Obowiązek pobudzania** grupy do pożądaných działań, polega na pracy składającej się z:

- dobór i wprowadzanie do grupy nowych członków;
- pobudzanie świadomości racji istnienia grupy i związanego z tym osiągnięcia sukcesu;
- określenie zrozumiałych celów (w tym również zakładany sukces indywidualny dla pracownika jak i sukces dla organizacji) i zadań jednoczących grupę oraz podnoszących jej prestiż we wszystkich wymiarach;
- udział grupy w ustalaniu celów operacyjnych;
- tworzenie więzi pozazawodowych w celu świadomego działania członków grupy;
- usuwanie elementów wicherzycielskich, które lekceważą możliwość osiągnięcia sukcesu grupy czy organizacji.

5. **Kontrola** - oparta na takich elementach jak: zespół wskaźników ekonomiczno-finansowych oraz ocena sprawności całej organizacji.

Ponadto osiągnięcie sukcesu zależne będzie od działalności pomysłodawczej całego personelu (załogi) w usprawnianiu wszystkich rzeczy w całej organizacji. Możliwość ulepszenia (wykazania się, inicjatywą, innowacyjnością) różnych rzeczy, daje dodatkową możliwość osiągnięcia sukcesu przez szeregowych pracowników organizacji.

Skonstruowanie zespołu wskaźników jest ważnym narzędziem podnoszenia sprawności grupowej jak i indywidualnej. Daje to możliwość bieżących zmian w organizacji i ciągle sterowanie zmianami.

## 2. 3. Warunki niezbędne do osiągnięcia sukcesu

Każda organizacja to pewien system społeczny, mający określoną strukturę komunikacji informacji, która umożliwia interakcje między jej uczestnikami oraz umożliwia rozwiązywanie problemów oraz inicjowania zmian w kierunku osiągnięcia szeroko pojmowanego sukcesu .

Warunki niezbędne do osiągnięcia sukcesu przez kierownika to:

- tworzenie wizji i wyznaczenie jasno *definiowanego* " celu działania;
- myślenie systemowe - zdolność dostrzegania związków i zależności zachodzących między zdarzeniami i poszczególnymi elementami sieci;
- kreatywność - zdolność do działania w zmieniającej się sytuacji oraz pozytywne wpływanie na otoczenie;
- skuteczność działania - śledzenie skutków swojego oddziaływania na innych;
- innowacyjność i otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia;

- zdolność i gotowość do podejmowania ryzyka i wyciągania wniosków;
- intuicja, spostrzegawczość oraz gotowość do akceptacji błędów.

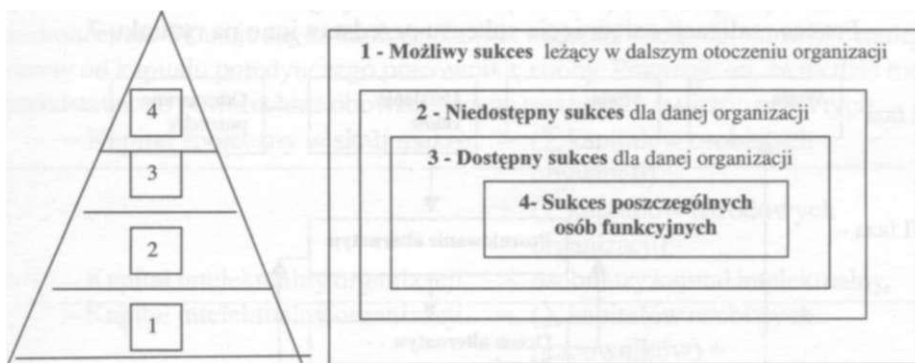
#### *Baza sukcesu organizacji*

Na sukces organizacji (indywidualny) ma wpływ :

- **produkt (dobra) materialny** - finanse, zyski, nowe produkty, usługi wysoka jakość, niezawodność, ochrona środowiska naturalnego;
- **produkt niematerialny** - wiedza, umiejętności personelu, system informacyjny, komunikacyjny w organizacji, stan technologii i kultury w organizacji jak również przestrzeganie prawa oraz przestrzeganie norm ekologiczno-ergonomicznych.

Sukces organizacja może czerpać z otoczenia jak również ze swojego wnętrza.

Baza sukcesu organizacji ma kształt piramidy jak pokazano na rys 6.



Rys. 6. Baza sukcesu organizacji

Źródło: *Opracowanie własne.*

Opis oznaczeń na rysunku:

- 1 - Sukces leżący w dalszym otoczeniu organizacji
- 2 - Niedostępny sukces dla danej organizacji
- 3 - Dostępny sukces dla danej organizacji
- 4 - Sukces poszczególnych osób funkcyjnych

Z przedstawionego rysunku widać, że teoretycznie możliwości osiągnięcia sukcesu przez organizację są bardzo duże. Praktycznie zaś osiągnięcie sukcesu jest bardzo utrudnione ze względu na liczne ograniczenia.

#### **Proces osiągnięcia sukcesu**

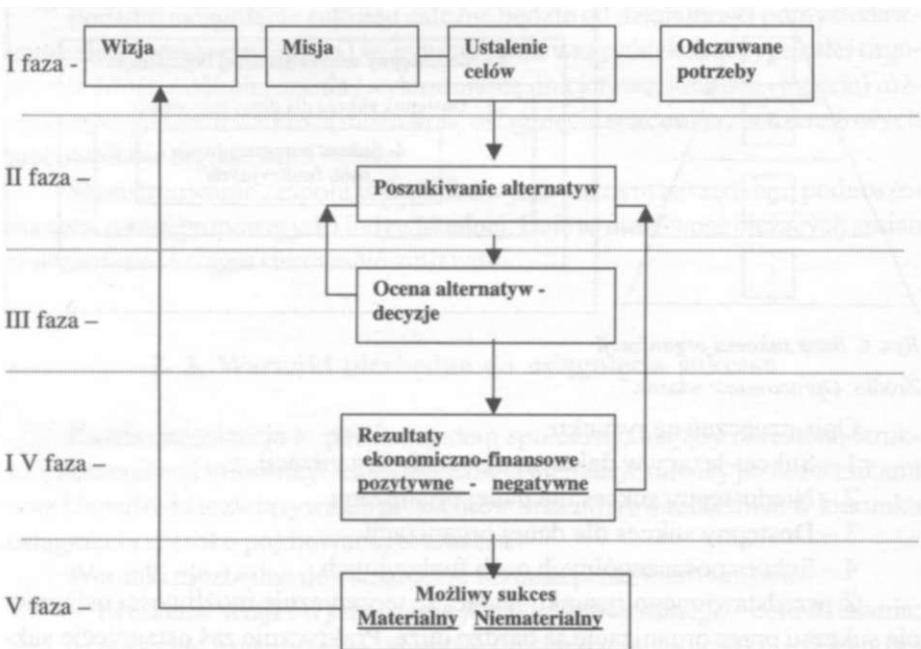
Procesem osiągnięcia nazywa się ogół działań zmierzających do zaspokojenia określonych potrzeb - a w szczególności uzyskania stanu, który kierownictwo uznaje za sukces. Procesy te sprawiają kierownikom wiele kłopotów, gdyż ww. koncentrują swoją uwagę na zadaniach, postawach ludzkich, a nie na pro-

cesach, które również umożliwiają systemowe myślenie i działanie, czy zmianę orientacji resortowej, a konsekwencji wszechstronne zaspokojenie potrzeb klientów. Zarządzanie procesami charakteryzuje się tym, że uprawnienia decyzyjne zostają przeniesione na, podwładnych, którzy uczestniczą w realizacji procesów.

Proces realizacji osiągnięcia sukcesu dzieli się na szereg faz i operacji. W najogólniejszym przypadku proces ten można podzielić na następujące fazy tj.:

- wizja, misja, przesłanie organizacji (pomysł ulepszenia różnych rzeczy);
- cele: strategiczne, taktyczne i operacyjne
- poszukiwanie i ocena alternatyw (stanowiska pracy i ich struktura);
- Rezultaty ekonomiczno-finnsowe (system zarządzania i oceniania, wynagrodzenia, awansowania);
- Sukces (materialny, niematerialny), mierzony różnymi miarami (ilościowym, wartościowym, moralno-etycznym, ekologiczno-ergonomicznym).

Proces realizacji osiągnięcia sukcesu przedstawiono na rysunku 7.



Rys. 7. Proces osiągania sukcesu przez organizację

Źródło: Opracowanie własne.

Przyjmuje się, że modelowanie systemów złożonych jest wspólnym przedmiotem badań zarówno cybernetyki jak i ogólnej teorii systemów. Ponadto przy-

muje się, że przy badaniu systemów np. kapitału społecznego (systemu złożonego) obowiązuje prawo wielkich liczb, zgodnie z którym im większa populacja, tym większe prawdopodobieństwo zgodności obserwacji z przewidywanymi wartościami średnimi. W nauce model reprezentuje pewien zbiór twierdzeń. Badanie modelu polega n. ciągłym porównywaniu stanu idealnego ze stanem rzeczywistym

Według Z. Gomółki modelowanie rozumiane jest jako *sposób, który prowadzi do odwzorowania w abstrakcie istotnych cech badanej rzeczywistości jest właściwe człowiekowi. Model powstaje w umyśle człowieka.*<sup>17</sup> Mówi dalej, że „modelowanie systemów złożonych jest wspólnym przedmiotem badań zarówno cybernetyki jak i ogólnej teorii systemów.”<sup>18</sup>

Kapitał społeczny można w tym przypadku opisać i nadać mu - wymiar skali, którego szczególną cechą jest znacznie ograniczona przechodniość oraz brak możliwości swobodnego poruszania się pomiędzy poszczególnymi poziomami koncepcji. Okazuje się, że kapitał pozornie większej wielkości może być mniej cenny od kapitału pojedynczego pracownika, osoby. Pokazuje on, że na dziś nie przedstawiono powszechnie obowiązującego równania lub nierówności typu:

- Kapitał społeczny w skali makro > (X kapitałów osobistych obywateli) +  
+ (X kapitałów narodowych organizacji).
- Kapitał intelektualny organizacji > osobniczy kapitał intelektualny,
- Kapitał intelektualny organizacji = (X kapitałów osobistych pracowników) +  
+ kapitał ludzki pozostałych partnerów organizacji.

Z pojęciem system nierozzerwalnie łączy się termin sterowanie. Sterowanie w nauce rozumie się bardzo szeroko i tak według H. Greniewskiego<sup>19</sup> sterowanie znaczy tyle co uzyskiwanie zmian w sytuacji, a w szczególności:

1. Kierowanie człowieka działalnością własną np. przez mózg lub rdzeń ruchami mięśni.
2. Kierowanie przez człowieka działalnością ludzi.
3. Kierowanie przez człowieka maszyną.

Według J. Regulskiego pojęcie sterowania jest używane coraz częściej i oznacza „uzyskiwanie pewnych zamierzonych zmian przedmiotu naszych

<sup>17</sup> Z. Gomółka, *Cybernetyka w zarządzaniu*. Warszawa 2000, s. 43.

Tamże, s. 41.

<sup>19</sup> H. Greniewski, M. Kempisty, *Cybernetyka z lotu ptaka*, Książka i Wiedza, Warszawa 1963, s. 10-11.

*zainteresowań*<sup>20</sup>, według niego celem sterowania jest osiągnięcie pożądanych zmian w działaniu systemu. W ogromnej większości chcemy uzyskać inne efekty tego działania lub też to, aby te same efekty można było uzyskać przy użyciu mniejszych środków kapitałowych, finansowych czy materiałowych. W pierwszym przypadku celem sterowania jest osiągnięcie zmiany stanów wyjść. Przykładem może tu być decyzja o zwiększeniu bezpieczeństwa i jakości ruchu lotniczego w Polsce. W drugim przypadku sterowanie będzie miało na celu zmianę relacji między stanami wejść i stanami wyjść. Jako przykład może tu służyć wprowadzenie nowej generacji statków powietrznych i oraz nowych systemów przekazywania informacji w ruchu lotniczym. Stany wejść ulegną zmianie, mimo, że stany wyjść pozostaną te same. Zmienne bowiem zostaną prawa określające działanie systemu.

Najdokładniej problematykę sterowania wyjaśnia M. Mazur, który pod pojęciem sterowania rozumie *rachowanie systemu prowadzące do określonych zmian w innym systemie*<sup>21</sup>

Na podstawie *definicji sterowania*<sup>22</sup> formułuje on następujące definicje pochodne tj.:

- system sterujący, jest to system, którego działanie prowadzi do określonych zmian w innym systemie,
- system sterowany, jest to system, w którym do określonych zmian prowadzi działanie innego systemu,
- tor sterowniczy, jest to system, za którego pośrednictwem system sterujący oddziałuje na system sterowany, bądź za którego pośrednictwem system sterowany oddziałuje na system sterujący, obwód sterowniczy, jest to obwód sprzężenia zwrotnego utworzony z systemu sterującego, systemu sterowanego i torów sterowniczych.

Przedstawia on system sterujący i system sterowniczy za pomocą prostokątów, a tory sterownicze za pomocą linii w wyniku czego otrzymuje schemat obwodu sterowniczego przedstawiony na rysunku 1.

Według *J. Kosseckiego*<sup>23</sup> sterowanie jest to wywieranie pożądanego wpływu na określone zjawiska. Zanim dojdzie do procesu sterowania musi być określony jego obiekt, cel i sposób (metoda). W związku z tym dowolny proces sterowania może być całkowicie określony za pomocą trzech najogólniejszych czynników tj.:

- 1) obiektu, który podlega sterowaniu,

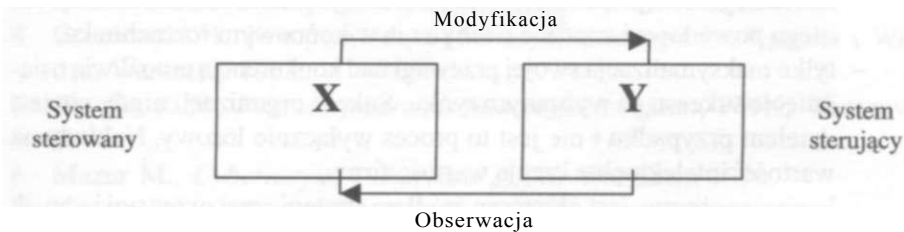
<sup>20</sup> J.R. regulski. *Cybernetyka systemów planowania*. Warszawa 1974, s. 15.

<sup>21</sup> M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa 1976, s. 107.

<sup>22</sup> M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa 1976, s. 112.

<sup>23</sup> J. Kossecki, *Cybernetyka społeczna*, PWN, Warszawa 1981, s. 183.

- 2) celu, który ma być osiągnięty w wyniku procesu sterowania,
- 3) sposobu, w jaki cel procesu sterowania ma być osiągnięty.



Rys. 8. Schemat obwodu sterowniczego według M. Mazura

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mazur. *Cybernetyka i charakter, PIW. Warszawa 1976. s. 112.*

W systemach związanych z planowaniem zajmujemy się problemami, w jaki sposób osiągnąć zamierzone stany wyjść w przyszłości. Interesuje nas relacja jaka występuje w danym systemie między bodźcami (stanami wejść), a reakcjami systemu (czyli stanami wyjść). Relacja ta może być w pewnych systemach określona w sposób jednoznaczny, w innych zaś jedynie w sposób probabilistyczny.

Proces zarządzania obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania. Na szczególną uwagę zasługuje omówienia proces planowania (sterowania). Planowanie jest działalnością uniwersalną, którą uprawiają wszystkie organizacje również organizacje jakimi są jednostki wojskowe. W najprostszej formie *planowanie*<sup>21</sup> oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji, proces planowania odbywa się w kontekście określonego otoczenia. Cele mają kluczowe znaczenie dla skuteczności jednostek wojskowych i spełniają szereg zadań (funkcji). Analizując hierarchię celów według różnych szczebli w ramach organizacji wyróżnia się cztery podstawowe szczeble tj.:

1. Misję, stanowiącą podstawowy cel organizacji, z której wypływają równoległe strumienie celów i planów.
2. Cele strategiczne, ustalane na najwyższym szczeblu i dla menedżerów organizacji.
3. Cele taktyczne, ustalane na średnim szczeblu i dla menedżerów średniego szczebla organizacji.
4. Cele operacyjne, ustalane na najniższym szczeblu i dla kierownictwa niższego szczebla organizacji.

<sup>21</sup> R.W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 40.

### Podsumowanie

- Tylko efektywne, zyskowe organizacje, mogą liczyć na sukces;
- każda organizacja stanowi system, w którym małe różnice na wejściu mogą powodować znaczne odchylenia w końcowym rozrachunku,
- tylko maksymalizacja swojej przewagi nad konkurencją umożliwi osiągnięcie sukcesu na wybranym rynku. Sukces organizacji nigdy nie jest dziełem przypadku i nie jest to proces wyłącznie losowy. Nakłady na wartości intelektualne kreują wartość firmy,
- kapitał społeczny jest głównym źródłem strategicznej przewagi jednych gospodarek, przedsiębiorstw (organizacji) nad drugimi, nie rzeczy i pieniędzy, ale sam człowiek w sobie stanowi bogactwo przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki stanowi jeden z głównych zasobów organizacji, ponieważ w największym stopniu bierze udział w tworzeniu wartości dodanej,
- kapitał ludzki i przedsiębiorczość to kategorie będące zasadniczym źródłem przewagi konkurencyjnej w warunkach „*tynkowej gospodarki*”. Należy pamiętać, że sukcesów organizacji nie tłumaczy do końca umiejętność współpracy zatrudnionych osób oraz tworzonych zespołów,
- najcenniejszym kapitałem firmy są ludzie, a jednak na pytanie o wartość tego kapitału i opłacalność inwestycji w jego rozwój tylko nieliczni badani kierownicy potrafią udzielić odpowiedzi. W analizach finansowych personel firmy jest interpretowany wyłącznie jako pozycja w kosztach, tymczasem wartość kapitału ludzkiego firmy jest możliwa do oszacowania,
- w obecnych czasach potrzeba szybkiego rozwoju zmusza firmy do poszukiwania nowych rozwiązań. W ostrej walce wygrywa ten, kto potrafi odpowiednio docenić kapitał społeczny - ludzki, ukierunkować go i zatrzymać przy sobie. Inwestowanie w ludzi tworzy podstawy przedsiębiorstwa wykorzystującego doświadczenia i najlepszą praktykę całej organizacji do przyszłego jej rozwoju. Bez właściwego podejścia do problematyki rozwoju pracowników oraz tworzenia przyjaznego klimatu organizacyjnego, nie ma co marzyć o dalszym sukcesie firmy,
- inwestowanie w kapitał ludzki stanowi znaczący warunek i przesłankę wyjścia na prostą wzrostu gospodarczego i postępu technicznego. W ślad za tym idzie korekta poglądów uznających, że nakłady na kształcenie i badania naukowe to nie konsumpcja, lecz inwestycja.

### LITERATURA

Auleytner J., *Kapitał ludzki w Polsce i Unii Europejskiej*, Rzeczpospolita z dn. 09.12.1999.

2. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998.
3. Gomółka Z., *Elementy ogólnej teorii systemów*. Szczecin 1994.
4. Greniewski H., Kempisty M., *Cybernetyka z lotu ptaka*. Książka i Wiedza, Warszawa 1963.
5. Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
6. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa 1976.
7. Kossecki J., *Cybernetyka społeczna*, PWN, Warszawa 1981.
8. Korycki S., *System bezpieczeństwa Polski*, Warszawa 1994.
9. *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy* pod red. B. Kożuch, Białystok 2000.
10. Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
11. Regulski J.R., *Cybernetyka systemów planowania*, Warszawa 1974.
12. Rekowski M., *Wprowadzenie do mikroekonomii*, Poznań 1998.
13. Strużyna J., wymiary kapitału ludzkiego firmy, (w), *„Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy”*, pod red. B. Kożuch, Białystok 2000.
14. Urbaniak P., *Podstawy ekonomii*, cz. 1. Mikroekonomia, Poznań 1996.
15. Wanielis/a K... *Milkowska L, Słownik menedżera*, WNT, Wrocław 1998.
16. *Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. A.Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.



dr hab. MAREK GRZYBOWSKI  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

### **3. Strategie inwestycyjne portów i terminali kontenerowych**

#### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu jest analiza rozwoju portów i terminali kontenerowych pod kątem ich przystosowanie do dynamicznego przyrostu ładunków w kontenerach w relacjach międzykontynentalnych.

#### **Investment strategies sea ports and Container terminals**

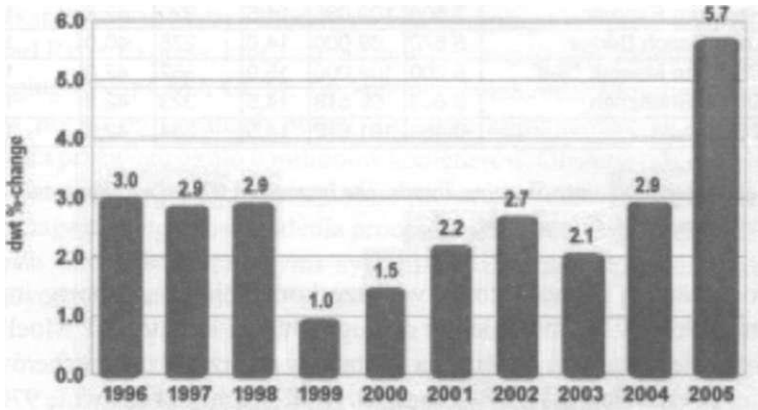
#### **Summary**

In the article author presented an international sea ports activity and Container terminals investment strategies as a way to adopt their infrastructure to market globalization and as an answer on the rapidly growth of the intercontinental flows of goods in Containers.

#### **Wstęp**

Globalizacja wymiany gospodarczej sprawia, że między kontynentami płynie coraz większe strumienie ładunków. Jeszcze w 1995 r. ładunki w obrocie międzykontynentalnym w kontenerach obejmowały 403732 tys. TEU, niespełna dziesięć lat później przekroczyły 715 mln TEU, a według prognoz Global Insight w 2015 roku będą trzykrotnie większe niż w 1995 r.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Global Insight World Transport Report 2004, s.2.



Rys. 1. Dynamika wzrostu floty w świecie w DWT

Źródło: *Institute of Shipping Economics and Logistics: Shipping Statistics Market Review 1/2 2005.*

Dynamicznie rośnie też nie tylko wielkość i pojemność kontenerowców ale również ich liczba. W połowie 2004 r. światowa flota kontenerowców liczyła ponad 3 tys. statków zdolnych do przewozu 6,4 mln TEU. Między portami towary transportuje również prawie 16,5 tys. statków przeznaczonych do przewozu drobnicy o nośności ponad 95 mln ton (1,9 mln TEU). Według ostatnich danych Institute of Shipping Economics and Logistics światowa flota statków (pow. 300 gt) obejmuje prawie 40 tys. jednostek o nośności 880 mln DWT (9,4 mln TEU). W stosunku do 2003 r., tonaż floty wzrósł o 5,7 procent, a przeliczając na standardowe kontenery o 9,1 procent. Według tego samego Instytutu światowy portfel zamówień wzrósł w 2004 r. w porównaniu do roku poprzedniego o 32,8 procent. W styczniu stocznie posiadały kontrakty na rekordową liczbę 3948 statków o nośności 215,7 mln DWT (91,5 mln cgt)<sup>2</sup>.

Tab. 1. Rozwój kontenerowców typu Postpanamax w latach 1998-2004

Rok	Nazwa statku	TEU	DWT	Zanu	Długość	Szer	Konten	Wezł
1988	President Truman	4 528	53 613	12,5	275	39,4	15	24,0
1996	APL Turquoise	4 434	60 209	13,0	294	32,2	12	24,5
1996	Regina Maersk "K"	7 048	82 135	14,0	318	42,8	17	24,5
1997	Sovereign Maersk "S"	7 960	104 696	14,5	347	42,8	17	24,0
1999	P&O Nedlloyd Tasman	5 468	67 515	14,0	278	43,4	17	25,5
2000	Northern Grace	4 900	67 318	13,6	294	32,2	12	24,0
2001	MSC Flaminia	6 732	84 920	14,5	304	40,0	16	25,5
2001	P&O Nedlloyd Houtman	6 802	88 700	13,5	299	42,8	17	25,0

Rok	Nazwa statku	TEU	DWT	Zanu	Dług	Szer	Konten	Wezł
2001	Hamburg Express	7 506	100 006	14,5	320	42,8	17	25,0
2002	Long Beach Bridge	5 570	69 000	14,0	278	40,0	16	25,0
2002	Charlotte Maersk "S-ir	8 200	109 000	15,0	352	42,8	17	24,0
2003	OOCL Shenzhen	8 063	99 518	14,5	323	42,8	17	25,2
2004	CSCL Asia	8 468	101 612	14,5	334	42,8	17	25,0

Źródło: D. Visser: *Container Shipping Trends. The Impact On Global and Regional Trends. Logistics Europe 2004. Gdynia 2004. s. 5.*

Po oceanach pływają coraz większe kontenerowce, a porty inwestują ogromne kwoty w technologii ich obsługi. Duński armator AP Moeller-Maersk złożył niedawno zamówienie na 10 statków do przewozu kontenerów w koreańskiej stoczni Hanjin Heavy Industries (HHI). Kontrakt na kwotę 970 milionów USD zakłada przekazanie statków do eksploatacji w latach 2007-2008. Cosco Container Lines zamówiło w tej samej stoczni 4 jednostki o pojemności ponad 5 tys. TEU z terminem odbioru w tym samym czasie, płacąc za każdą po 67 mln USD<sup>3</sup>. Jak podaje najnowszy „HANSA International Maritime Journal” od niedawna prowadzone są natomiast prace studialne nad jednostkami zdolnymi do przewożenia od 8500 do 9200 TEU, a na marcowej konferencji poświęconej konteneryzacji w żegludze przedstawiciel Germanischer Lloyd zaprezentował studium koncepcyjne jednostki o pojemności 12770 TEU<sup>4</sup>.

Porty przyjmują na siebie główne uderzenie rosnących strumieni ładunków przemieszczanych między kontynentami i regionami. Zarówno operatorzy lądowi jak i morscy radzą sobie całkiem nieźle ze zwiększoną masą ładunków i szybko rosnącą liczbą kontenerów. Porty zmuszone do kosztownych inwestycji, często wołają o pomoc municypalną i rządową. Z chwilą gdy na morskich szlakach pojawiły się pierwsze super-postpanamaxy zdolne do przewożenia od 8000 TEU do 9500 TEU, nie czekając aż ruszy pomoc publiczna, w trosce o zwiększenie swej siły przetargowej na rynku morskich usług, porty pogłębiają podejścia i miejsca przy nabrzeżach, inwestują znaczne środki w nowe urządzenia przeładunkowe.

Istotę zakupów, wykorzystania i funkcjonowania rynku kontenerowców ilustruje następująca transakcja zawarta w 2004 roku. Hamburski Conti Rederei przejął super-postpanamax „MSC TEXAS” przeznaczony do przewozu

<sup>3</sup> Institute of Shipping Economics and Logistics: *Shipping Statistics Market Review 1/2 2005*, s. 3.

<sup>4</sup> M. Grzybowski: *Logistics Europe 2004. Logistyka na morzu i w portach. „Porty i Spedycja” nr 1/2005*, s. 8-9.

<sup>4</sup> Containerschiffe mit 8.500-9.200 TEU. 'HANSA International Maritime Journal' 2005, Nr 4, s. 25.

8238 TEU, drugi z serii trzech statków budowanych w stoczni HHI. Statek będzie eksploatowany przez Mediterranean Shipping Company w ramach serwisu Pearl River Express, który zarządzany jest wspólnie z francuskim konsorcjum żeglugowym CMA CGM. Łącznie pod banderami 20 największych armatorów pływa po oceanach ponad 2 tysiące kontenerowców, posiadające możliwości przewozu około 6 milionów kontenerów. Obsługa takiej ilości kontenerów i statków w portach, zarządzanie ruchem ładunków w nich przewożonych wymaga ciągłego doskonalenia procesów i procedur logistycznych wspomaganych coraz doskonalszymi systemami informatycznymi i sieciami opłatających glob satelitów<sup>5</sup>.

### 3. 1. Transport morski na Bałtyku

W Regionie Bałtyckim rejestruje się w ostatnim dziesięcioleciu największą dynamikę wzrostu gospodarczego na kontynencie europejskim od 4% do 11 % PKB rocznie oraz morskich przewozów kontenerowych - od prawie 16,5% do ponad 18%. Wielu analityków zachodnich uważa, że Region Morza Bałtyckiego należy do najbardziej perspektywicznych pod względem inwestycji logistycznych przytaczając przykłady inwestycji w terminale kontenerowe podejmowane w Gdyni, Gdańsku, St.Petersburgu<sup>6</sup>.

Tab. 2. Przeladunki kontenerów portach krajów bałtyckich w latach 1998-2003

Kraj	1996	1999	2000	2001	2002	2003	Dynamika
Finlandia	794 103	758 919	914 246	974 471	1 054 455	1 152 859	7,7%
Polska	224 053	207 655	228 174	261 419	291 750	352 784	9,5%
Rosja	188 713	229 680	263 646	522 404	625 639	709 000	30,3%
Łotwa	122 000	86 167	85 118	96 910	121 697	125 334	0,5%
Estonia	55 473	65 246	76 692	78 072	87 912	99 440	12,4%
Litwa	32 328	28 668	39 955	51 135	71 589	48 366	29,6%
<b>Ogółem</b>	<b>1 416 670</b>	<b>1 376 335</b>	<b>1 607 831</b>	<b>1 984 411</b>	<b>2 253 042</b>	<b>2 557 783</b>	<b>12.5%</b>

Źródło: J. Fosse, Global Trade, Port Demand and the Baltic. Drewry Shipping Consultants Ltd. Logistics Europe 2004. Transport Events Management, Gdynia, Poland. November 25-26 2004.,

**SZ**

Specjalnym beneficjentem rozwoju państw położonych nad Bałtykiem jest Port Hamburg, przez który przemieszcza się rocznie 11,6 milionów ton ładunków pochodzących z państw leżących nad Bałtykiem. W 2002 roku 28 procent

<sup>5</sup> Carrier. The Race Goes On. "Contenerisation International", November 2004. s. 46.

<sup>6</sup> Rozwicie mirowych portów, „transportweekly” No 14/2004, s.25.

przeładunków w Hamburgu to ładunki fińskie, 21 procent szwedzkie, 17 procent rosyjskie, 9 procent duńskie, 7 procent polskie, a Litwa, Łotwa i Estonia generują również 7 procent ładunków<sup>7</sup>.



*Rys. 2. System powiązań transportowych w Regionie Bałtyckim*

*Źródło: Finnish Maritime Administration. Helsinki 2005.*

Trzeba przy tym zauważyć, że kontenery znajdują się w centrum uwagi menedżerów terminali z Hamburga. Wszak wśród pierwszej dziesiątki krajów, z których dopływają i do których kierowane są kontenery, aż trzy to państwa nadbałtyckie. Dzięki Finlandii Hamburg przeładowuje ponad 500 tys. TEU, dzięki Szwecji - 335 tys. TEU, a przez terminale kontenerowe przewijają się ponad 280 tys. kontenerów z i do Rosji.

Polska, dzięki dynamicznemu wzrostowi wymiany gospodarczej z Niemcami, w ciągu roku trafiła do pierwszej dziesiątki największych partnerów Hamburga. Rynek polski znajduje się w centrum uwagi kontrahentów z HHLA, w którego terminalach przeładowuje się rocznie około 4 milionów TEU. W mniejszym stopniu zainteresowany jest rozwojem wymiany handlowej z Polską inny duży operator z Hamburga - Eurogate Gruppe. Według strategii tej korporacji, której obroty przekraczają rocznie 10 mln TEU wymiana handlowa z rynkami wschodnimi odbywa się i będzie rozwijana z pominięciem polskiego terytorium

<sup>7</sup> J. Sorgenfrei: Port of Hamburg. Hamburg 2004, s. 9.

i polskich portów. Strategia budowania korytarzy logistycznych obejmujących transport intermodalny i centra logistyczne zakłada tworzenie połączeń rynków rosyjskich i azjatyckich w oparciu o Hamburg i Bremerhaven na północy i porty włoskie na południu Europy<sup>8</sup>.

Tab. 3. Kontenery w Porcie Hamburg według kraju pochodzenia (w 1000 TEU)

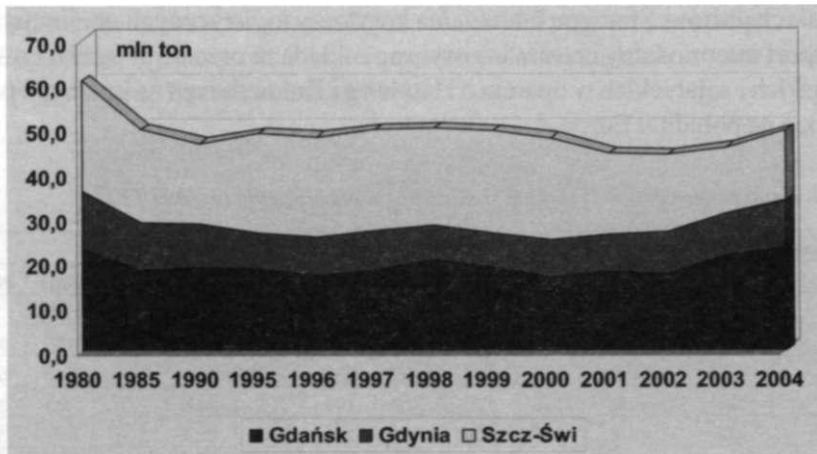
Pozycja w roku											
2004	(2003)	Kraj	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	(1)	Chiny	432	444	561	604	696	783	1 040	1 359	1 730
2	(2)	Singapur	402	436	463	402	439	413	475	486	540
3	(3)	Finlandia	210	244	257	238	286	298	381	437	507
4	(4)	Szwecja	152	174	172	198	220	247	283	309	335
5	(5)	Japonia	231	230	235	213	236	233	274	292	310
6	(6)	Rosja	15	28	40	61	98	164	222	257	281
7	(7)	USA	91	88	78	91	147	252	194	202	260
8	(8)	Tajwan	144	153	157	172	174	162	183	200	230
9	(9)	Korea	114	130	141	138	158	162	180	188	185
10	(15)	Polska	28	44	62	55	66	80	92	125	169
		Inne kraje	1 064	1 171	1 174	1 353	1 728	1 893	2 051	2 282	2 456
		Razem	3 054	3 337	3 547	3 738	4 248	4 689	5 374	6 138	7 003

Źródło: *Hafen Hamburg 2005*.

### 3. 2. Przeladunki w portach polskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej

Porty polskie o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej (w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Świnoujściu) odnotowały w ubiegłym roku od dawna nie notowany wzrost przeladunków. W 2004 roku przeladowano ponad 49,6 mln ton, o 7,5% w porównaniu do poprzedniego roku. Jeszcze większą dynamikę uzyskano w przeladunku kontenerów z 348,6 tys. TEU w 2003 r. do ponad 448,6 tys. TEU.

<sup>8</sup> M. Granzow, *From Global Source to Global Market. Hamburg 2004*, s. 22.



Rys. 3. Przeladunki w portach polskich w latach 1980-2004

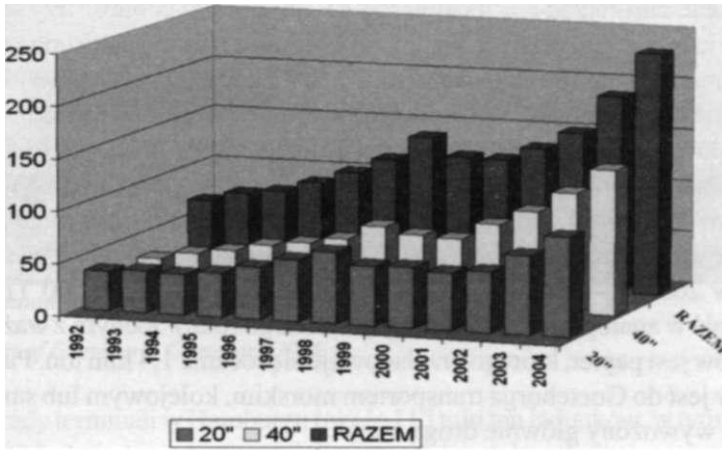
Źródło: Zarządy Portów Morskich Gdańsk, Gdynia, Szczecin-Świnoujście

Na rekordowe wyniki w głównych polskich portach decydujący wpływ miał wzrost przeladunków w Porcie Gdańskim, w którym po znakomitym roku 2003 (21,3 mln ton, najlepszy wynik od 10 lat), w 2004 r. przeladowano 23,3 mln ton towarów. Równie dobrą dynamiką przeladunków zaobserwowano w Gdyni. Gdyńscy dokerzy przeladowali ponad 10,7 mln ton towarów, prawie o 1 milion więcej niż w 2003 r. (9,747 mln ton). Tegoroczny wynik gdyńskich dokerów jest najlepszy od 20 lat. Również w Zespole Morskich Portów Szczecin i Świnoujście 2004 rok należał do bardzo dobrych. W Szczecinie i Świnoujściu w ciągu 12 miesięcy ubiegłego roku przeladowano prawie 15,6 mln ton, co stanowi wzrost o ok. 8,8% w porównaniu do wyników 2003 roku (14,3 mln ton).

W Gdańsku tradycyjnie dominujący wpływ na wielkość przeladunków miały paliwa, których przepłynęło przez rurociągi Portu Północnego i Naftoportu 11570 tys. ton, o około 1,6 mln ton więcej niż w 2003 r. Drugą pozycję zajmuje w porcie gdańskim węgiel i koks. W Porcie Północnym i przy nabrzeżu portu wewnętrznego przeladowano ponad 5,9 mln ton (5 tys. ton mniej niż w ubiegłym roku). Natomiast drobnicy przeladowano w 2004 r. prawie 2,6 mln ton, a więc więcej niż w 2003 r. (2,3 mln ton). Niewielki spadek nastąpił w obrotach innych ładunków masowych z 2,582 mln ton w 2003 r. do 2,573 mln ton w 2004 r. W Gdańsku przeladowuje się jeszcze niewielkie ilości zboża (403,4 tys. ton w 2004 r. ora 397 tys. ton w 2003 r.) oraz śladowe ilości rudy (46,8 tys. ton w 2004 r. ora 98,7 tys. ton w 2003 r.).

Na rekordowe od 1984 roku przeladunki w Gdyni wpływ miał 10-procentowy wzrost przeladunków drobnicy i 22-procentowy wzrost przeladunków kontenerów. W 2004 r. przez nabrzeża Gdyni przewinęło się prawie 6,9 mln ton drobnicy, podczas gdy rok wcześniej było ponad 5,7 mln ton tego typu ładun-

ków. Inne masowe to odpowiednio 1,6 mln ton i ponad 1,4 mln ton, a węgiel i koks uplasowały się na kolejnym miejscu - 1,05 mln ton w 2004 r. oraz 1,4 mln ton w 2003 r.



Rys. 4. Przeładunki kontenerów w Bałtyckim Terminalu Kontenerowym Gdynia

Źródło: Bałtycki Terminal Kontenerowy. Gdynia 2005.

W przeładunku kontenerów od tradycyjnie dominuje Gdynia gdzie przeładowano 377,2 tys. standardowych pojemników. Na ten wynik miały wpływ rekordowe przeładunki Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego, przez którego placę składową przetransportowano 373 tys. kontenerów (w przeliczeniu na pojemniki 20-stopowe), podczas gdy w 2003 r. 305 tys. TEU.

W Gdańsku stwierdzono jeszcze większe tempo wzrostu w przeładunkach pojemników z 22,5 tys. TEU (2003) do 43,7 tys. TEU (2004). Również w Zespole Morskich Portów Szczecin i Świnoujście 2004 rok był okresem wzmożonych przeładunków kontenerów (wzrost z 21,6 tys. TEU w 2003 r. do 27,7 tys. TEU w 2004 r.)<sup>9</sup>. W długofalowej strategii Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego prognozuje się, że w ciągu najbliższych 3 lat przeładunki kontenerów będą wzrastały 15 procent rocznie, w ciągu następnych 5 lat 10 procent rocznie, a następnie 7,5 procent rocznie.



### 3. 3. Strategie rozwoju portów europejskich i ich połączeń intermodalnych

Niedawno zarząd portu Göteborg AB postanowił kupić aż trzy suwnice do obsługi jednostek typu super-postpanamax, które zostaną zainstalowane Skandia Container Terminal. Oznacza to, że port Göteborg AB, znany dotąd jako nordyckie okno na świat dla samochodów Volvo i fińskiego papieru oraz skandynawski port kontenerowy zamierza zmienić swoje oblicze. Na gruntowną modernizacją kontenerowej części portu jego zarząd zamierza wydać w najbliższym czasie 450 mln koron (SEK) w ramach 1,5-miliardowego programu wydatków modernizacyjnych<sup>10</sup>. W 2002 r. w Goeteborgu przeładowano 666870 TEU, w 2003 r. - 756000 TEU, a w I półroczu 2004 r. 368000 TEU (o 9% więcej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku). Jednym z ważniejszych ładunków jest papier, którego przeładowuje się rocznie 1,4 mln ton. Papier przywożony jest do Goeteborga transportem morskim, kolejowym lub samochodowym, a wywożony głównie drogą morską.

Nowe suwnice zakupione w ZPMC z Szanghaju za 240 mln koron zostaną zainstalowane latem 2006 r. Do tego czasu pogłębiony zostanie o 2 m basen portowy, do 14,2 m, o 500 m wydłużone zostanie nabrzeże. Natomiast za 70 mln euro zostanie poszerzony i pogłębiony tor podejściowy. Prawie 30% tej kwoty wyda port, a pozostałą część Morska Administracja Szwecji. W celu usprawnienia usług i poprawienia intermodalnego charakteru portu wykonane zostaną również prace na lądowym zapleczu. Do priorytetowych zadań należy udrożnienie transportu kolejowego. Elektryfikacja 10 km portowych linii kolejowych i ich modernizacja ma przyczynić się do usprawnienia ruchu 60 pociągów odprawianych codziennie w porcie, w tym 15 pociągów blokowych. Aktualnie blokowe pociągi kontenerowe transportują rocznie około 100000 standardowych pojemników. Zarząd portu jest przekonany, że możliwe jest, by transportem kolejowym około 30% ładunków skonteneryzowanych dostarczanych było do portu i wywożonych, głównie do Szwecji i Norwegii<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Göteborg hub in new transport system. Göteborg 2004, s.3

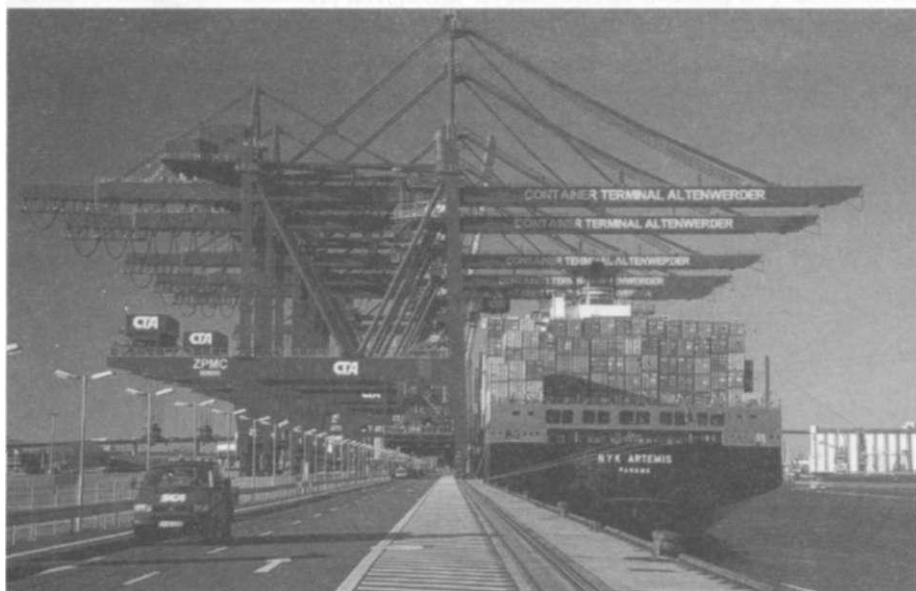
<sup>11</sup> Fairways and railways: port improvements. Göteborg Report No 1, s. 5.



*Rys. 5. Terminal kontenerowy w Goeteborgu*

*Źródło: Port of Goeteborg. Goeteborg 2005.*

Zarządy terminali w Hamburgu (około 115 mln ton ładunków, w tym 7,1 mln TEU w 2004 r.) strategię budowania intermodalnych korytarzy transportowych opierają na transporcie kolejowym i federach (morskich liniach dowozowych). Eurogate Gruppe (10,7 mln TEU przeładunków rocznie) uruchomiło w spółkach zależnych 5 połączeń intermodalnych oraz 2 morskie linie dowozowe, UFS



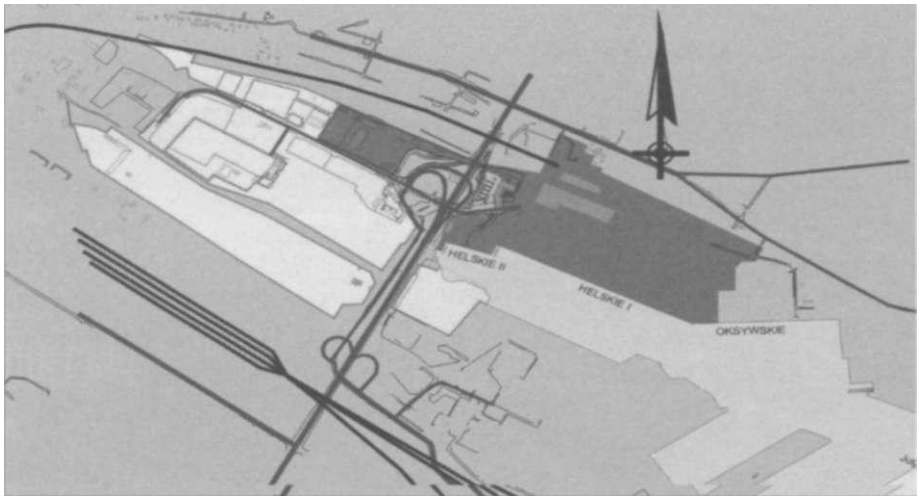
*Rys. 6. Hamburg. Terminal Kontenerowy Altenwerder*

*Źródło: Hafen Hamburg 2005.*

na Morzu Śródziemnym oraz Swan Container Line na Bałtyku. Z kolei terminale HHLA opierają swe połączenia z Niemcami i Europą środkową i Wschodnią na trzech połączeniach intermodalnych: POLZUG, Metrans, Transfracht, które obsługują 70% rynku od strony lądu. Połączenia feederowe z Polską obsługiwane są przez cztery serwisy: Balic, IMCL, OOCL, Team Lines, a z Rosją oprócz wymienionych również przez: CMA - CGM, ESF, Oy Containership oraz Unifeeder - podaje zarząd HHLA.

Połączenie intermodalne Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego (BCT) od 10 lat obsługuje Spedcont, który dowozi i wywozi od 15 do 18 procent kontenerów przeładowanych w porcie w Gdyni (7,9 min ton ładunków, 275000 TEU w ciągu 9 miesięcy 2004 r.). Z portami oceanicznymi łączy BCT połączenia feederowe (linie dowozowe): Team Lines, Balic Container Lines, IMCL, SMC, Euroafrica/Polagent, MacAndrews&Co/CMA-CGM/PZKB.

W celu zwiększenia operatywności BCT zainwestował w 2004 roku m.in. w nowe ciągniki terminalowe typu TTX 128 o nośności do 25 ton, suwnice placowe RTG oraz system informatyczny. W 2005 roku zamontował nową suwnicę do przeładunków w systemie lo-lo. Przy nabrzeżu o łącznej długości 800 m cumować mogą nawet dwie jednostki typu Panamax. Przy optymalnym cumowaniu i ustawieniu obecnych 5 suwnic nabrzeżowych STS można wtedy wykonywać nawet 2700 operacji rozładunku i załadunku na dobę. Wszystko co



Rys. 6. Plan ogólny Bałtyckiego Terminalu kontenerowego w Gdyni

Źródło: Bałtycki Terminal Kontenerowy. Gdynia 2005.

dzije się w terminalu w zakresie przepływu finansów, personelu i kontenerów znajduje się pod czujną kontrolą COCONS (Container/Cargo Computer Control System). Ponadto na terenie BCT funkcjonuje terminal pozwalający na obsługę ładunków kolejowych. Wyposażony w 300-metrowe torowisko i odpowiednie urządzenia umożliwia jednorazową obsługę 45 wagonów z kontenerami. Terminal kolejowy obsługuje około 12 procent kontenerów przywożonych lub wywożonych z Gdyni<sup>12</sup>.

Podobną strategię przyjmują porty na południu kontynentu europejskiego. Zarząd Portu Marsylii (95,5 mln ton przeładunków) realizuje trzyletni plan inwestycyjny modernizacji o wartości 377 mln euro. Jego zasadniczym elementem jest budowa terminalu kontenerowego Fos 2XL o powierzchni 160 ha, który ma podwoić kontenerowe obroty francuskiego portu, w którym w 2003 r. przeładowano 833000 TEU, a w 2002 r. - 809000 TEU (ponad pół miliona TEU przeładowuje się w położonym na zachód od Marsylii terminalu kontenerowym Fos). Na budowę tego terminalu i otaczającej go infrastruktury port, władze lokalne i rząd przeznaczyli 175 mln euro. Część środków zostanie pozyskana również z funduszy UE. Plany inwestycyjne zmierzają także do tego, by utworzone w strefie portowej centra dystrybucyjne i logistyczne miały zapewnioną sprawną komunikację kolejową. Uruchomione zostaną trzy dodatkowe serwisy, w wyniku czego koleją transportować będzie się około 20% kontenerów<sup>13</sup>. Również sąsiadujący z Marsylią port w Barcelonie (35,5 mln ton przeładunków w 2003 r., 1650 tys. TEU, 650 tys. pojazdów, 1900 tys. pasażerów) inwestuje ogromne kwoty. Zapoczątkowany w 1998 roku 12-letni plan zakłada wydatki na poziomie 117 mln euro, które przeznaczone zostały nie tylko na modernizację terminali ale także na rozbudowę obiektów, takich jak budowa falochronów i nowej infrastruktury<sup>14</sup>.

W innym śródziemnomorskim porcie, Genui (21,6 mln ton przeładunków w pierwszych 10 miesiącach 2004 r., 1400 tys. kontenerów) inwestuje się nie tylko w urządzenia przeładunkowe ale również systemy informatyczne. Terminal Kontenerowy SECH oraz Voltri Terminal Europa obok nowych suwnic i wyposażenia inwestują w nowe oprogramowania i sieci informatyczne. Od strony ładunku około jedna czwarta kontenerów transportowanych do obu terminali jest kolejną. Oba terminale skoncentrowane są na ruchu oceanicznym. Niespełna

<sup>12</sup> M. Grzybowski, Bałtycki Terminal Kontenerowy Gdynia. Okno na świat. „Polska Gazeta Transportowa” nr 19 z 11-05-2005.

<sup>13</sup> Annual Report 2004. Marsylia 2004, i. 11.

<sup>14</sup> Annual Report 2003. Barcelona 2004, s. 9.

jedna czwarta morskich dostaw kontenerów odbywa się bowiem za pośrednictwem feederów<sup>15</sup>.

Porty europejskie starają się poprzez nowe inwestycje dostosować do dynamicznie rozwijającego się rynku, zwiększyć powierzchnie składowe, przyspieszyć operacje przeładunkowe, usprawnić obieg informacji o ładunku i jednocześnie wpasować swe strategie w system połączeń intermodalnych. Z obserwacji działań europejskich portów wynika, że radzą sobie one nieźle z przystosowaniem terminali do zwiększonej ilości i masy ładunków. Trudno jednak będzie przekonać przewoźników do korzystania z transportu kolejowego. Z prognoz portów z południa i północy Europy wynika, że trudno będzie przekroczyć barierę 20%. Rosnące strumienie towarów przyjąć będą musiały i tak już mocno obciążone europejskie drogi.

### **3. 4. Wpływ globalizacji na zmiany w transporcie morskim**

Niewątpliwie globalizacja zmienia strategie firm żeglugowych, operatorów logistycznych i portów. Coraz większe strumienie ładunków wymagają droższych korytarzy transportowych i nowych technologii oraz warunków ekonomicznych działania operatorów i ich klientów. W związku z rosnącą podażą ładunków w obrocie międzykontynentalnym będzie rosło znaczenie koncernów żeglugowych operujących statkami Post-panamax, z możliwością załadunku od 17 do 18 pojemników między burtami (szerokość około 48,5 m), przez co zmniejszy się liczba portów oceanicznych je obsługujących.

W Europie Północnej znajduje się 9 portów, które mogą przyjmować tak duże jednostki, na Morzu Śródziemnym -4, w Ameryce Północnej -3, na Bliskim Wschodzie jeden, podczas gdy na Dalekim Wschodzie jest ich 19. W pierwszej dziesiątce światowych portów kontenerowych (według kryterium wielkości przeładunków) znajdują się tylko trzy porty europejskie: Rotterdam (7,1 mln TEU w 2003 r.), Hamburg (6,14 mln TEU), Antwerpia (5,45 mln TEU). Ich łączne przeładunki tylko niewiele przekraczały przeładunki terminali działających w Singapurze (ponad 18,4 mln TEU), a były mniejsze niż obroty Hong Kongu (prawie 20,5 mln TEU). W związku z powyższym będzie malało znaczenie niezależnych Feederów (połączeń dowozowych) na rzecz serwisów dedykowanych, zależnych od konkretnych korporacji żeglugowych. Będzie też rosła liczba portów satelitarnych obsługiwanych przez jednostki dowozowe. Dirk Visser (redaktor naczelny „Dyna Liners”) uważa, że taka sytuacja sprawi, że porty oceaniczne

<sup>15</sup> Italy's box Exchange. „Cargo Systems” November 2004, s. 33.

Tab. 4. Przeladunki kontenerów w 20 największych portach świata  
(w TEU) w latach 2001-2003

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>HONG KONG</b>	<b>17826000</b>	<b>19144000</b>	<b>20449000</b>
<b>SINGAPORE</b>	<b>15571100</b>	<b>16940900</b>	<b>18410500</b>
<b>SHANGHAI</b>	<b>6334400</b>	<b>8620000</b>	<b>11281000</b>
<b>SHENZHEN</b>	<b>5076000</b>	<b>7613754</b>	<b>10649900</b>
<b>PUSAN</b>	<b>8072814</b>	<b>9453356</b>	<b>10366881</b>
<b>KAOHSIUNG</b>	<b>7540525</b>	<b>8493052</b>	<b>8843365</b>
<b>LOS ANGELES</b>	<b>5183520</b>	<b>6105857</b>	<b>7178940</b>
<b>ROTTERDAM</b>	<b>6096142</b>	<b>6506311</b>	<b>7106778</b>
<b>HAMBURG</b>	<b>4688669</b>	<b>5373999</b>	<b>6137926</b>
<b>ANTWERP</b>	<b>4218176</b>	<b>4777151</b>	<b>5445437</b>
<b>DUBAI</b>	<b>3501820</b>	<b>4194264</b>	<b>5151955</b>
<b>PORT KELANG</b>	<b>3759512</b>	<b>4533212</b>	<b>4841235</b>
<b>LONG BEACH</b>	<b>4462967</b>	<b>4526365</b>	<b>4658124</b>
<b>QINGDAO</b>	<b>2638500</b>	<b>3410000</b>	<b>4238000</b>
<b>NEW YORK</b>	<b>3316275</b>	<b>3749014</b>	<b>4067812</b>
<b>TANJUNG PELAPAS</b>	<b>2049000</b>	<b>2660000</b>	<b>3487320</b>
<b>TOKYO</b>	<b>2968284</b>	<b>3028000</b>	<b>3310000</b>
<b>BREMEN/B'HAVEN</b>	<b>2972882</b>	<b>3031587</b>	<b>3189853</b>
<b>LAEM CHABANG</b>	<b>2312439</b>	<b>2656651</b>	<b>3180130</b>
<b>GIOIA TAURO</b>	<b>2488332</b>	<b>3008698</b>	<b>3080710</b>

Źródło: *Hafen Hamburg 2004*.

będę obsługiwane przez serwisy dowozowe w systemie kaskadowym. Półwysep Iberyjski według tej koncepcji będzie funkcjonował w oparciu o zaplecze usytuowane w portach Cadiz-Sines-Lisbon-Leixoes-Vigo-Bilboa, obszar Atlantycki będzie skupiał Le Verdon-La Pallice-Montoir-Rouen-|>jjikirk, rynek Irlandii i Wielkiej Brytanii opierać będzie się na portach Dublin-Belfast-Liverpool-Greenock-Grangemouth-Teesport-Immingham, a kaskada Oslo-Gothenburg-Aarhus-Stoczkholm-Helsinki-St. Petersburg-Gdynia powstanie na Bałtyku<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> D. Visser, *Container Shipping Trends. The Impact On Global And Regional Trades*. November 2004, s. 17.

### Podsumowanie

Z ogólnej analizy sytuacji rynku światowego wynika, że obecna koniunktura w gospodarce światowej sprzyja żegludze, portom i miastom portowym. Przedsiębiorstwa żeglugowe przekształcają się w koncerny i budują coraz większe jednostki do przewozu kontenerów. To wymusza na portach znaczne inwestycje w infrastrukturę i wyposażenie techniczne. Porty inwestują nie tylko w infrastrukturę ale również w połączenia intermodalne.

prof. dr hab. BOGDAN NOGALSKI

Uniwersytet Gdański

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

dr ANNA WÓJCIK-KARPACZ

Akademia Świętokrzyska w Kielcach

dr JAROSŁAW KARPACZ

Akademia Świętokrzyska w Kielcach

#### **4. Rola informacji w budowaniu sukcesu rynkowego małych przedsiębiorstw**

##### **Streszczenie**

W niniejszym artykule poruszono problem roli jaką pełni informacja w budowaniu pozycji konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa na rynku. Dążono do określenia zarówno użyteczności jak i sposobów jej pozyskiwania przez te przedsiębiorstwa. W przeprowadzonej analizie wykorzystano wyniki badań przeprowadzone wśród małych przedsiębiorstw w regionie świętokrzyskim.

##### **The role of Information in bulding market success of smali business firms**

##### **Summary**

It the problem of part in present article was moved information it fulfils what in constructing on market the competitive fix of smali enterprise. It both usefulness aimed was to qualification how and ways of her logging through these enterprises. The results of investigations in conducted analysis were used conducted among smali enterprises in świętokrzyski region.

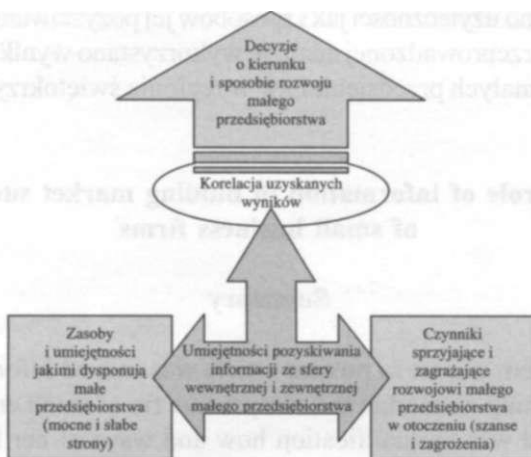


## Wstęp

Wzrastająca dynamika współczesnej konkurencji rynkowej wymusza na przedsiębiorstwach, także i małych, nieustanne prowadzenie działań na rzecz zarówno umacniania jak i poprawy pozycji zajmowanej przez nie w jego obszarze. To zaś staje się bezpośrednią przesłanką wzmagającą poszukiwanie coraz wydajniejszych sposobów umożliwiających efektywne zasilanie realizacji tego celu. W efekcie tego można zaobserwować tworzący się swoisty proces głodu informacyjnego.

### 4.1. Uwarunkowania selektywnego pozyskiwania informacji i efektywnego jej wykorzystywania

Narastanie zjawiska głodu informacyjnego jest problemem złożonym. Po pierwsze dlatego czy małe przedsiębiorstwo jest w stanie wyostrzyć swój „apetyt informacyjny” na pozyskiwanie właściwych informacji ze środowiska, które je otacza. Po drugie, czy będzie ono mogło przeprowadzić poprawną ich transformację, tworząc tym samym odpowiednie impulsy prorozwojowe. Przy czym trzeba wyraźnie wykluczyć jakąkolwiek możliwość ich rozłącznego traktowania. Posiadanie nawet najlepszych informacji nie daje bowiem przedsiębiorstwu nic poza samym faktem bycia ich dysponentem. Podobnie rzecz ma się, w przypadku, gdy małe przedsiębiorstwo ma rozwinięte możliwości odpowied-



Rys. 1. Schemat roli umiejętności diagnostycznych w rozwoju małego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

niego analizowania i wykorzystywania danych, które na niewiele się zdadzą, jeżeli będą one niewłaściwe lub niewłaściwie zebrane.

Stąd też wydaje się, że uniwersalnym kluczem pozwalającym na rozwiązanie, w przypadku małych przedsiębiorstw, i to co ważne, obu kwestii jednocześnie, może być odpowiednie nagromadzanie właściwych umiejętności w zakresie zarówno selektywnego pozyskiwania informacji, jak i efektywnego ich wykorzystywania.

A zatem można stwierdzić, że zagadnienie to koncentruje się wokół umiejętności identyfikacji i wykorzystania informacji o szansach i zagrożeniach oraz o mocnych i słabych stronach małego przedsiębiorstwa. Ich rolę w procesie rozwoju tych przedsiębiorstw przedstawia schemat na rys. 1.

Rola zaprezentowanych umiejętności sprowadza się między innymi do identyfikacji i oceny mocnych i słabych stron organizacji oraz ustalenia szans i zagrożeń płynących z rynku. Przy czym, ich wykształcenie może stanowić znaczącą siłę wewnętrzną w grze rynkowej. Jak już bowiem zaznaczono na wstępie, to właśnie walka konkurencyjna jaka toczy się na współczesnym rynku staje się główną determinantą wzmacniającą aktywność małego przedsiębiorstwa do rozpoznawania i niemal błyskawicznego reagowania na pojawiające się w jego obszarze zmiany. To one ponadto stanowią główny czynnik mogący zapewnić przewagę nad konkurentami a tym samym prowadzący w stronę jego rozwoju.

Jednocześnie powyższe stwierdzenia nie powinny wywołać przekonania o marginalizacji roli jaką pełnią pozostałe czynniki w rozwoju małych przedsiębiorstw. Bo o to przecież, odpowiednio nagromadzone i zapewniające elastyczność działania, zasoby i umiejętności stanowią niezbędny oręż, który powinien zostać natychmiast wprowadzony na pole rozgrywającej się bitwy rynkowej tuż po jego rozpoznaniu.<sup>1</sup> I to właśnie taki zestaw działań wykonanych w odpowiednim czasie może zadecydować o sukcesie organizacji.

Przedsiębiorcy powinni oczywiście mieć także świadomość, że sam fakt prowadzenia diagnostyki nie zagwarantuje ich małym przedsiębiorstwom pożądanых efektów. Zapewnienie trwałego rozwoju warunkowane jest bowiem pozyskaniem odpowiedniej wiedzy przynajmniej o tym:

- jakimi czynnikami przewagi konkurencyjnej dysponuje małe przedsiębiorstwo,

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy, OPO, Bydgoszcz2004, s. 27-29, oraz R. Rutka, Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 44, s. 38-43.

- jak przeprowadzić rozpoznanie by uzyskać maksymalnie szybko potrzebne wyniki,
- w jaki sposób dokonać transformacji uzyskanych informacji na konkretne działania.

Ponadto właściwe jej pozyskanie we wskazanych obszarach może w znaczący sposób wpłynąć na ustabilizowanie pozycji konkurencyjnej tych przedsiębiorstw. Wiedza może jednocześnie umożliwić trwałe zakotwiczenie rynkowe, które pozwoli jej posiadaczowi ze spokojem patrzeć w przyszłość i nie obawiać się sztormów, które dla wielu małych statków mogą okazać się znaczącym zagrożeniem. W ten nieco metaforyczny sposób zostało jednak ukazane najcenniejsze źródło zbudowania przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa, a dodatkowo które nie ulega deprecjacji w stopniu tak szybkim jak inne jego zasoby. Choć przesadą oczywiście byłoby twierdzenie iż wiedza nie ulega swoistej erozji ale systematycznie wzmocniana ulega jej znacznie wolniej niż zasoby materialne.

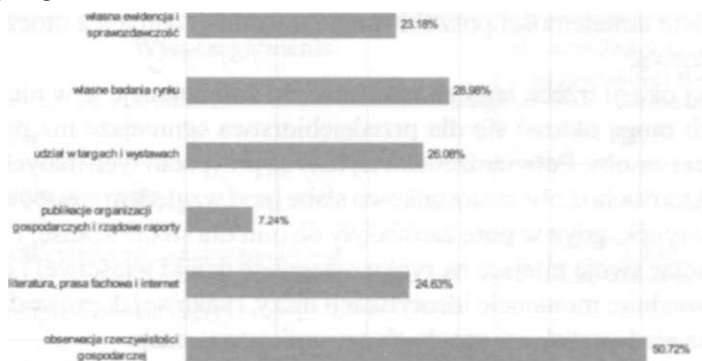
To z pewnością skrótowne i upraszczające potraktowanie problemu, ale dzięki niemu eksponujemy rolę jaką pełni wiedza we współczesnych małych przedsiębiorstwach. Wiedza ta stanowi w wielu przypadkach domenę przedsiębiorców, bo to oni w oparciu o jej nagromadzenie podejmują decyzje o działaniach na rynku.<sup>3</sup>

Na posiadaną przez przedsiębiorców wiedzę składa się wiele czynników, lecz z pewnością o jej jakości decydują w znacznym stopniu źródła informacji z których czerpią oni informacje o otoczeniu. I temu właśnie problemowi warto poświęcić nieco miejsca, wykorzystując przy tym wyniki badań<sup>1</sup>, które były przeprowadzone wśród małych przedsiębiorstw w regionie świętokrzyskim. W analizowanym zaś obszarze posłużą one przede wszystkim identyfikacji głównych nośników informacji o otoczeniu, jakie stosują przedsiębiorcy. Rodzaj oraz ocenę stopnia wykorzystania danego sposobu przekazu informacji o otoczeniu przez badane małe przedsiębiorstwa przedstawiono na wykresie 1.

<sup>3</sup> Choć dla pełniejszego zilustrowania problemu trzeba także zauważyć, że decyzje przedsiębiorców a zwłaszcza tych prowadzących małe przedsiębiorstwa, w pewnym stopniu są także oparte na intuicji, jednak jej rola przy decyzjach podejmowanych w złożonych realiach współczesnego rynku może zostać określona co najwyżej jako dodatkowa lub inaczej wspomagająca. Ewolucja roli intuicji w procesie decyzyjnym wynika głównie z rosnącego, wręcz w lawinowym tempie, skomplikowania warunków w których działają polscy mali przedsiębiorcy. I o ile jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu mogła ona być uznawana za podstawę działalności na rynku polskim i zarazem gwarantować sukces podejmowanych decyzji, to w chwili obecnej staje się to znacznie mniej prawdopodobne.

<sup>1</sup> Badanie zrealizowano w maju 2003 roku na próbie 271 przedsiębiorstw małych, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego.

*Wykres 1. Źródła informacji o otoczeniu wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa z regionu świętokrzyskiego*



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Zgodnie z zaprezentowanymi na wykresie danymi, głównym źródłem informacji o otoczeniu wskazanym przez badanych przedsiębiorców jest obserwacja rzeczywistości gospodarczej. O ponad połowę mniejszą grupę stanowią ci przedsiębiorcy, którzy szukają informacji w mediach oraz ci, którzy prowadzą własne badania rynku. Trudno jednoznacznie stwierdzić, który ze sposobów pozyskiwania informacji jest efektywniejszy, lecz najprawdopodobniej ten, który wskazano jako dominujący za taki trudno uznać, jeśli nie zostałby uzupełniony innym. Zastanawiające jest jednocześnie, niezwykle niskie zainteresowanie publikacjami organizacji gospodarczych i rządowymi raportami.

Jak można zatem wnioskować, małe przedsiębiorstwa nie wykazują zbyt dużego zainteresowania poszukiwaniem informacji o otoczeniu. Świadczyć o zatem może, o słabym rozwinięciu umiejętności diagnostycznych. Czym spowodowane może być to zjawisko? Z pewnością można by upatrywać przyczyn w wielu sferach ich działalności ale chyba warto szczególną uwagę nakierować na jeden z aspektów a mianowicie na charakter tych przedsiębiorstw, czyli ich nastawienie rozwojowe. Nie wszystkie przedsiębiorstwa w równym stopniu dążą do rozwoju i nie w jednakowym tempie będą chciały go uzyskiwać. Wiadomym jest, że znaczna część małych przedsiębiorstw wykazuje znaczną zachowawczość w podejmowanych działaniach, a tylko nieliczni to w pełnym tego słowa znaczeniu przedsiębiorcy, chętnie zmiierzający ku „nieznanej przyszłości”. Pozostawiając jednak na marginesie tego rodzaju rozważania, chodzi po prostu o tych przedsiębiorców, którzy chcą i nie się boją rozwoju swoich przedsiębiorstw.<sup>4</sup> To właśnie oni najprawdopodobniej będą wykazywać wzmo-

<sup>4</sup> Istnieje bowiem pewna część małych przedsiębiorców którzy nie wykazują zainteresowania rozwojem swojego przedsiębiorstwa, głównie z powodu niechęci do podjęcia ryzyka towarzyszącemu

żony głód informacji, który posłuży im w dalszej ekspansji rynkowej. A zatem można się spodziewać, że to właśnie w ich przedsiębiorstwach znajdują się najlepiej rozwinięte umiejętności poszukiwania i transmisji danych z otoczenia do przedsiębiorstwa.

Przy tej okazji trzeba jeszcze zauważyć, że kompetencje te w niektórych przypadkach mogą okazać się dla przedsiębiorstwa cenniejsze niż pozostałe umiejętności i zasoby. Potwierdzeniem tej tezy są przypadki tych małych przedsiębiorstw, które uchodziły za stosunkowo słabe (pod względem zasobów) a jednak podbiły rynek, gdyż w porę zauważyły na nim dla siebie szansę. I dopiero wówczas mając swoje miejsce na rynku osiągnięte dzięki właściwej i dokonanej w odpowiednim momencie identyfikacji niszy, rynkowej doprowadzono do uzupełnienia niedostatków w zasobach czy umiejętnościach.

Jednak trudno zauważyć sytuację, rzecz by można odwrotną, a zatem taką w której przedsiębiorstwo o stosunkowo wysokim poziomie zasobów i umiejętności lecz bez właściwie rozwiniętej diagnostyki otoczenia, osiąga sukces prowadzący do rozwoju i zdobycia znaczącej pozycji w swoim sektorze.

Choć trzeba stwierdzić, że najbardziej pożądanym byłoby uzyskanie przez małe przedsiębiorstwo stanu, w którym wszystkie jego umiejętności i zasoby byłyby na poziomie wyższym lub przynajmniej takim samym w odniesieniu do konkurentów w sektorze.

A skoro mowa o zasobach to można podjąć próbę także i ich oceny na podstawie przytaczanych już wyników badań. Wydaje się, że najlepszą miarą będzie określenie ich wagi jako czynnika przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie zaprezentowanych w tab. 1 danych można stwierdzić, że zdaniem badanych przedsiębiorców najsilniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej prowadzonych przez nich małych przedsiębiorstw, umiejscowione są zarówno w sferze zasobów jak i umiejętności. A do takich zaliczyli oni: więzi z klientami, wizerunek firmy oraz jakość wyrobów. Wśród wskazanych cech jednak nie najlepiej wypadły kompetencje marketingowe. Budzi to zatem pewne uzasadnione jak można domniemać obawy o trwałość wskazanych czynników przewagi rynkowej. Czy zatem więzi są na pewno trwałe i czy aby na pewno wizerunek jest poprawnie postrzegany? Bo czy poprawnie można określić te czynniki jeśli pojawia się deklaracja o słabości działań marketingowych. To z pewnością spory problem, zwłaszcza, że rozdzwięk ten wskazywałby na rozbieżność między tym co postrzegają przedsiębiorcy a stanem rzeczywistym.

działaniami rozwojowym oraz ze względu na przewidywaną możliwość ograniczenia ich kontroli nad jego funkcjonowaniem w momencie jego wzrostu.

Tab. 1. Ocena cech konkurencyjnych małych przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Respondenci w małych przedsiębiorstwach
Cena	3,18
Jakość wyrobów	3,37
Atrakcyjna i zróżnicowana oferta	3,27
Kompleksowość oferty	2,89
Technologia	2,44
Koszty	2,65
Możliwości finansowe	2,59
Warunki płatności	2,91
Terminowość dostaw	3,26
Sprawność działań marketingowych	2,60
Nawiązywanie więzi z klientami	3,66
Własna sieć dystrybucji	2,63
Kadra zarządzająca	2,78
Dobry wizerunek firmy	3,52

Skala przyjętych wag: od 0- słaby czynnik przewagi konkurencyjnej do 5- bardzo silny czynnik przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Choć całościowo spoglądając na powyższe zestawienie tabelaryczne można zauważyć, że przedsiębiorcy stosunkowo wysoko oceniają czynniki przewagi konkurencyjnej o czym świadczą wartości przyznanych im wag. Lecz ważniejsze wydaje się nie tyle samo zidentyfikowanie poszczególnych czynników ale ich transformacja w rozwój tych przedsiębiorstw. Ten zaś jest we współczesnych realiach naszego kraju jednym z bardziej pożądanym zjawisk.

Zaprezentowane spojrzenie na uwarunkowania zdynamizowania rozwoju małych przedsiębiorstw, w sposób jak najbardziej zamierzony odchodzi, jak się wydaje od pewnego kanonu, w jakim zwykło przedstawiać się ten problem. W większości bowiem przypadków analiza koncentruje się na identyfikacji i ocenie oddziaływania poszczególnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, rzadziej natomiast zwraca się uwagę na potrzebę kształcenia kompetencji diagnostycznych w nich samych. A zatem nie chodzi tylko o to by je diagnozować ale sprawić by to one potrafiły same wygenerować tą umiejętność. Nawet najlepiej przeprowadzone rozpoznania zewnętrzne nie zastąpią tej którą musi przeprowadzić przed podjęciem decyzji sam przedsiębiorca.

Dysponowanie przez małe przedsiębiorstwo umiejętnościami diagnostycznymi może stanowić kluczową determinantę jego rozwoju. Trudno bowiem wskazać inny czynnik, który decydowałby o powodzeniu tego przedsiębiorstwa na rynku w równie znaczący sposób. Zwłaszcza, gdy zauważymy, że tak naprawdę rozwój może być osiągnięty tylko i wyłącznie w obszarze planszy na której odbywa się gra rynkowa między konkurującymi przedsiębiorstwami.

### Wnioski

Poszukując zatem odpowiedzi na postawione w tytule pytanie, o rolę jaką może odegrać informacja w tworzeniu trwałych podwalin na rzecz osiągnięcia sukcesu przez małe przedsiębiorstwo, można najogólniej określić jako nie pierwszoplanową. Taka ocena jest oparta głównie na wynikach cytowanych uprzednio badań, w których przedsiębiorcy prowadzący tej wielkości przedsiębiorstwa wyraźnie wskazali, że zarówno udział informacji w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstw, jak i samo zapotrzebowanie na jej posiadanie przez nich jest dość umiarkowane. Choć oczywiście generalizowanie nie jest do końca poprawne, bowiem istnieją takie małe przedsiębiorstwa, których funkcjonowanie i rozwój opiera się na wiedzy, a której fundamentem jest właśnie informacja.

### Literatura

1. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy, OPO, Bydgoszcz 2004.
2. Rutka R., Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.

dr ANDRZEJ STANEK  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **5. Komunikatywność zapotrzebowaniem rynku pracy**

### **Streszczenie**

W ostatnich latach zaczęto zwracać uwagę na pewne cechy pracowników określane jako „komunikatywność”, „łatwość nawiązywania kontaktów”, czy „zdolności interpersonalne”. Artykuł odpowiada na pytanie: czy rzeczywiście rozpatrywane cechy są ważne dla potencjalnych pracodawców, oraz jakie są przyczyny tego zjawiska. Podjęto również próbę ustalenia jak na to reagują uczelnie.

### **Labour market demands for employees' communicative abilities**

#### **Summary**

Recently more attention has been being drawn to some characteristics of employees defined as communicative abilities, ability to establish contacts, interpersonal abilities. This report answers the question if they are really important for potential employers and what are the reasons of this phenomenon. An effort has been made to establish how the universities react on it.

#### **5.1. Uwarunkowania rynku pracy**

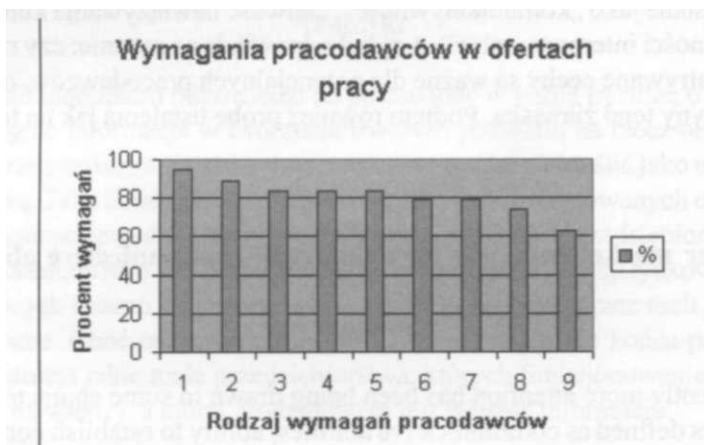
Ostatnie badania preferencji pracodawców, przeprowadzone przez Instytut Społeczeństwa Wiedzy na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej' wykazują,



że na drugim miejscu umiejętności poszukiwanych przez pracodawców u potencjalnych pracowników jest komunikatywność i łatwość w nawiązywaniu kontaktów (86% notowań). Zastanawiające jest to, że ta umiejętność jest stawiana wyżej niż konkretny kierunek studiów.

Wymagania pracodawców:

1	Znajomość języków obcych	95
2	Łatwość nawiązywania kontaktów, komunikatywność	89
3	Ukończony konkretny kierunek studiów i specjalizacja	84
4	Prawo jazdy	84
5	Dodatkowe kursy i szkolenia	84
6	Przedsiębiorczość	79
7	Obsługa programów komputerowych i nowoczesnych narzędzi na poziomie średnim	79
8	Biegła znajomość języków obcych	74
9	Biegła obsługa programów informatycznych i nowoczesnych narzędzi	63



Źródło: Urszula Szlander- Szlanderska, Barbara Minkiewicz, Marcin Bomba.

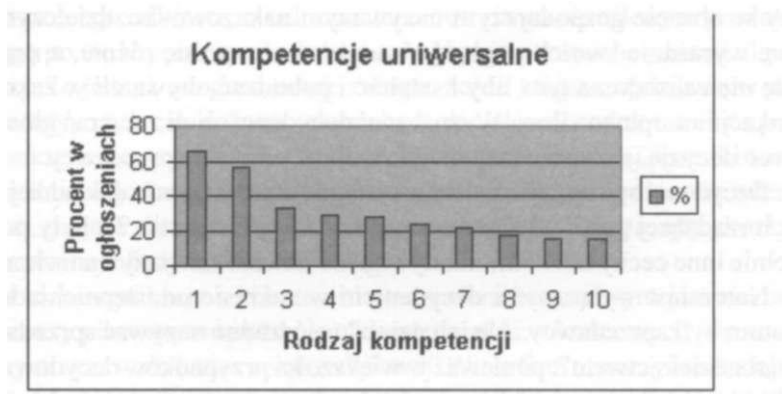
Raport „Oferta szkolnictwa wyższego a wymagania rynku pracy”, W-wa 2004.

Również w badaniach kompetencji uniwersalnych<sup>1</sup> w ofertach pracodawców, komunikatywność zebrała 29%, a zdolności interpersonalne 22%.

<sup>1</sup> \1 .Kula. *Raport o absolwentach. Studia niczego nie uczą*. Gazeta Wyborcza, 23.03.2005, s. 4.

<sup>2</sup> A. Leder, *Śledzeni przez łowców głów*. Puls Biznesu, dodatek Kariera, 25.04.2005, s. 3.

- 1 Znajomość języka angielskiego
- 2 Obsługa PC (Office)
- 3 Samodzielność w działaniu
- 4 Komunikatywność
- 5 Dobra organizacja pracy
- 6 Praca w zespole
- 7 Zdolności interpersonalne
- 8 Dyspozycyjność
- 9 Umiejętności analityczne



## 10 Kreatywność

Źródło: HRK Partners, „Wymagania rekrutacyjne pracodawców. Raport z badań”

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że szeroko rozumiana komunikatywność to cecha bardzo pożądana na dzisiejszym rynku pracy.

Warto się więc zastanowić, jakie są przyczyny i uwarunkowania takiego zjawiska. Czy znając „zapotrzebowanie”, można oszacować jaka jest w tym zakresie „podaż”, tzn. na ile studia wyższe wyposażają swoich absolwentów w poszukiwane zdolności.

Jedną z metod oceny tego problemu może być tu poszukanie odpowiedzi na tak sformułowane pytania:

- Co spowodowało, że komunikatywność jest dzisiaj tak cenną umiejętnością?
- Czy uczelnie wychodzą w tym zakresie naprzeciw zapotrzebowaniu rynku pracy, uwzględniając go w swojej ofercie dydaktycznej?

Znaną prawidłowością jest fakt, że coś, co jest poszukiwane, jest na ogół cenne. Z drugiej strony można również założyć, że coś co jest cenne jest przeważnie rzadkie.

Odpowiedzi na pierwsze pytanie należy moim zdaniem szukać w skutkach przeobrażeń społecznych i gospodarczych, jakie nastąpiły w naszym kraju po 1990 roku.

Dzisiaj dla każdego oczywistym jest fakt, że swobodne i skuteczne porozumiewanie się ludzi w demokratycznym kraju i w gospodarce rynkowej jest naturalne, niezbędne i bardzo pożądane. Ale czy takie umiejętności wynieśliśmy z poprzedniego systemu? Czy takie umiejętności były kształtowane, pożądane i poszukiwane? Czy uczono nas jak skutecznie się porozumiewać?

Jeszcze nie tak dawno żyliśmy w państwie, w którym istniało pojęcie „jedynie słusznych decyzji” wydawanych przez aparat partyjny, oraz uczestniczyliśmy w obrocie gospodarczym nazywanym nakazowo- rozdzielczym. Swobodne wyrażanie swoich poglądów mogło skończyć się różnie, a rządzącym wcale nie zależało na tym, aby kształcić i pobudzać obywateli w zakresie komunikacji interpersonalnej. Wyznaczani decydenci mieli zabierać głos i podejmować decyzje, a o sprzedaży detalicznej decydowali sprzedawcy.

Decydenci byli umiejscowieni w systemie politycznym, a dokładniej w strukturach rządzącej partii od KC do najniższych ogniw partii. Tu były potrzebne zupełnie inne cechy niż komunikatywność i łatwość nawiązywania kontaktów.

Natomiast wyłącznym decydującym w zakresie udostępniania towarów klientom byli sprzedawcy. Ale ich działalność trudno nazywać sprzedażą, a raczej „rozdzielnictwem”, ponieważ w większości przypadków decydowali komu z klientów, kiedy i na jakich warunkach udostępniony zostanie określony, na ogół deficytowy towar. Z uwagi na różne znajomości poszczególnych ludzi i tym samym różne możliwości dotarcia do określonych dóbr, tworzyła się cała sieć powiązań, w których towar przemieszczał się w zależności od potrzeb konkretnych uczestników tego systemu.

Pomimo tego, że posiadaliśmy pieniądze, nie mogliśmy kupić pożądaných towarów, o ile nie byliśmy w sferze znajomości sprzedawców. A mogliśmy się tam znaleźć nie dzięki naszym zdolnościom interpersonalnym, a dzięki temu, co mogliśmy temu systemowi zaoferować. Po to, aby być tego typu „sprzedawcą”, trzeba było być wyznaczonym, a nie posiadać jakieś specjalne cechy czy umiejętności. Ponieważ nie było zapotrzebowania, nie było również konieczności kształcenia i doskonalenia takiej cechy jak komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów, czyli ogólnie ujmując zdolności interpersonalne.

Po okresie transformacji okazało się, że prawa podaży i popytu nie wymagają decydentów zajmujących się przydziałem dóbr i usług, a rola sprzedawcy zmieniła się radykalnie. Utracił wszechwładzę nad dobrami, bo okazało się, że w wyniku dostępu do rynku światowego, uwolnienia życia gospodarczego i powierzenia go prawom podaży i popytu, towar stał się powszechnie dostępny. A więc dostępny u wielu sprzedawców i do tego w różnych cenach. Spowo-

dowało to, że rynkiem zaczął rządzić klient i to o niego zaczęli zabiegać sprzedawcy. A więc role na tym rynku dwóch podmiotów: klienta i sprzedawcy odwróciły się o 180 stopni.

Z uwagi na to, że tak naprawdę można dzisiaj wyprodukować wszystko, co jest możliwe we współczesnej technologii, najistotniejszą stała się szeroko rozumiana sprzedaż. Temu działaniu w głównej mierze zostały podporządkowane działania zarówno małych podmiotów gospodarczych jak i dużych firm. Zaczęło się tworzenie specjalistycznych działów takich jak public relations, marketingu, reklamy i sprzedaży ukierunkowanych na klientów.

Działania marketingu, reklamy, czy public relations, są skierowane głównie na masowego odbiorcę w celu zainteresowania go określonym produktem lub usługą po to, aby zainteresował się zakupem i w tym celu odwiedził punkt sprzedaży. To jednak nie gwarantuje zakupu. Jeżeli klient znajdzie się w punkcie sprzedaży, o tym czy dokona zakupu będą decydowały zdolności interpersonalne konkretnego sprzedawcy. To dlatego jedną z najbardziej poszukiwanych umiejętności na rynku stała się umiejętność komunikacji na poziomie interpersonalnym, mająca na celu skuteczne oddziaływanie na klienta, aby skorzystał z proponowanej oferty towaru lub usługi.

Dobra komunikacja z klientami i otoczeniem biznesowym jest niezbędna zarówno przy pierwszym kontakcie z klientem jaki i w końcowych rozmowach handlowych oraz w obsłudze posprzedażowej. Wiele firm utworzyło całodobowe centra obsługi telefonicznej do bezpośredniej i natychmiastowej obsługi klienta, zdając sobie sprawę z tego, że klient musi mieć takie możliwości. Ważnym elementem całego procesu walki o klienta są bezpośrednie rozmowy handlowe, w trakcie których przekonujemy go do naszej oferty i uzyskujemy jego akceptację.

Taka rozmowa, aby była skuteczna, nie może być prowadzona przez ludzi przypadkowo zatrudnionych, jak również sama nie może być improwizacją.

Ludzie, którzy prowadzą rozmowy z potencjalnymi klientami i skutecznie nakłaniają ich do skorzystania z usług firm, które reprezentują, stanowią dziś elitę finansową, często o nieograniczonych dochodach.

Sprzedaż przybrała dziś różne formy. Towar oferuje się nie tylko w tradycyjnych sklepach czy punktach sprzedaży, do których przychodzi klient. Rozwijane są bardziej ofensywne formy sprzedaży, w których to sprzedawca poszukuje i przekonuje klienta do swojej oferty (sprzedaż bezpośrednia). Za pomocą sprzedaży bezpośredniej oferuje się nie tylko towary, ale także różne usługi jak np. usługi finansowe (polisy ubezpieczeniowe, kredyty i pożyczki itp.). W takiej formie sprzedaży to sprzedawca musi włożyć cały swój wysiłek w pozyskanie i przekonanie klienta. A do tego potrzebne są umiejętności komunikacji i perswazji. Dziś rynek jest rynkiem klienta i to od umiejętnych zabiegów o niego zależy los zarówno producentów jak i handlowców. A więc wszędzie tam, gdzie

dochodzi do bezpośredniego lub nawet pośredniego kontaktu z klientem niezbędna jest skuteczna komunikacja interpersonalna, szczególnie umiejętność nawiązywania kontaktów i prowadzenia rozmów handlowych. Ale chodzi tu o umiejętności bezpośrednio praktyczne, a nie teoretyczne. Chodzi szczególnie o skuteczne wykorzystanie umiejętności:

- nawiązywania kontaktu przez telefon i umówienia się na spotkanie,
- autoprezentacji,
- komunikacji niewerbalnej,
- przygotowanie i prowadzenie rozmów biznesowych,
- przygotowanie prezentacji,
- wystąpień publicznych,
- organizacji i prowadzenie zebrań,
- wykorzystania języka perswazji.

Umiejętności interpersonalne są potrzebne nie tylko w przedstawionej wyżej sferze sprzedaży towarów i usług, ale również w życiu społecznym, politycznym i prywatnym. Dzięki umiejętnościom interpersonalnym możemy łatwiej kontaktować się z innymi ludźmi i osiągnąć sukces nie tylko zawodowy, ale i osobisty.

## **5.2. Czy uczelnie wychodzą naprzeciw potrzebom rynku w tym zakresie?**

Badania wykazują że uczelnie kształtują swoją ofertę przede wszystkim pod kątem swoich możliwości, a nie potrzeb. W programach nauczania albo nie ma wcale tej tematyki, a jeżeli już jest, to najczęściej są to programy bardziej teoretyczne niż praktyczne. Najczęściej można znaleźć pod nazwą „Komunikacja społeczna”, co z założenia zawiera ogólne zasady z zakresu komunikacji. Można co prawda założyć, że niektóre tematy z zakresu komunikacji interpersonalnej mogą znaleźć się w innych przedmiotach, takich jak np. Public relations, czy etyka biznesu, ale będzie to jedynie fragmentaryczne potraktowanie omawianej problematyki.

Na zapotrzebowanie rynku powstały już uczelnie i różnego rodzaju szkoły specjalizujące się w zakresie komunikacji społecznej, dziennikarstwa, nowych mediów itp. Również na niektórych uczelniach państwowych i prywatnych powstały wydziały lub kierunki studiów z zakresu komunikacji i dziennikarstwa. Jednakże absolwentom praktycznie wszystkich pozostałych uczelni potrzebna jest przynajmniej minimalna wiedza z zakresu komunikacji interpersonalnej.

Również bardzo potrzebną cechą w biznesie jest pozytywne nastawienie, optymizm i motywacja w działaniu. To właśnie my, Polacy, charakteryzujemy się przysłowiowym „słomianym zapalem”, który nie pomaga nam w budowaniu

wiary w siebie i podnoszeniu się z kolejnych porażek. Takie umiejętności musi nabyć każdy, kto chce osiągnąć sukces w dowolnej dziedzinie. A praktycznie może to osiągnąć jedynie na szkoleniach motywacyjnych w trakcie pracy lub samodzielnie, kosztowną metodą prób i błędów.

Ponieważ absolwenci uczelni niewystarczająco charakteryzują się rozpatrywanymi cechami, to siłą rzeczy szkolenia w tym zakresie zostały przeniesione poza uczelnie w sferę praktyki. Szkolenia w tym zakresie są organizowane przez uczelnie o profilu komunikacja społeczna lub różnego rodzaju firmy szkoleniowe. W niektórych dużych firmach, w których rozpatrywana problematyka jest jedną z podstawowych form działalności jak na przykład towarzystwa ubezpieczeniowe, szkolenia są realizowane we własnym zakresie.

### **Wnioski**

Moim zdaniem, uczelnie powinny wprowadzić przedmiot komunikacja interpersonalna w zastosowaniu do konkretnego kierunku studiów, jaki oferują. I odnosi się to do prawie wszystkich kierunków studiów, bo każdy z nas nie jest samotną wyspą i prędzej czy później musi nauczyć się skutecznie komunikować, służbowo i prywatnie. Na tych kierunkach studiów, które przygotowują absolwentów do pracy z ludźmi, powinna się znaleźć również tematyka związana z kreowaniem własnej tożsamości wizualnej i osobowościowej.

Takie przedmioty jak na przykład: komunikacja społeczna, komunikacja interpersonalna, kształtowanie własnego wizerunku i własnej osobowości, public relations, etyka biznesu i negocjacje, powinny stanowić nierozzerwalną całość, gdzie jeden przedmiot będzie bazował na drugim, rozwijając w studentach coraz to nowe umiejętności.

W przeciwnym wypadku w dalszym ciągu będą „wypuszczani” absolwenci nie posiadający należytych umiejętności sprzedania samego siebie i nabytej wiedzy w praktyce gospodarczej. Sama wiedza tu nie wystarczy - trzeba wiedzieć w jaki sposób ją wykorzystać i umieć to zrobić. A bez umiejętności komunikacji interpersonalnej jest to niemożliwe. To dlatego absolwenci nie umieją się dobrze zaprezentować na rozmowie kwalifikacyjnej, a później mają trudności w swoim starcie zawodowym. To dlatego odrzucają propozycje, w których niezbędna jest umiejętność „sprzedawania siebie”, bo zdają sobie sprawę, że nikt ich tego nie nauczył. To dlatego również, tak mało ludzi jest odpornych na przeciwności, niepowodzenia czy stres, ponieważ nikt im wcześniej nie powiedział na studiach jak kształtować swoją osobowość, konsekwencję i upór w dążeniu do wyznaczonego celu.

## Literatura

1. Acland A. F., *Doskonałe umiejętności interpersonalne*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2000.
2. Całek G., *Jak sobie radzić z zastrzeżeniami klientów*, MPS Centrum NLP i Techniki Perswazji, Warszawa 1999.
3. Davies P., *Twój image. Jak wykreować wizerunek człowieka sukcesu*, Amber, Warszawa 1998.
4. Hamlin S., *Jak mówić, żeby nas słuchali*, petit, Warszawa 1997.
5. Hitchin P., *Jak zdobyć pierwszą pracę*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2002.
6. Kula M., *Raport o absolwentach. Studia niczego nie uczą*, Gazetaw Wyborcza, 23.03.2005, str.4.
7. Leder A., *Śledzeni przez łowców głów*, Puls Biznesu. Kariera, 25.04.2005, s. 3.
8. Legh A., Maynard M., *Komunikacja doskonałą*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.
9. Sowa P., Ambroziak R., Batko A., *Sukces sprzedaży bezpośredniej z NLP*, Meta Mind, Bielsko Biała 2000.
10. Tierney E., *Doskonalenie komunikacji międzyludzkiej na 101 sposobów*, IFC Press, Kraków 2000.
11. Verity J., *Co trzeba wiedzieć przed rozmową kwalifikacyjną*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
12. Ygnasik A.P., *Sztuka przekonywania*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1994.

dr Michał JANUSZ SKORUPSKI  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **6. Aspekty formalno - prawne funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw na Jednolitym Rynku Europejskim**

### **Streszczenie**

W artykule opisano uwarunkowania formalno-prawne funkcjonowania małych i średnich (MSP) na Jednolitym Rynku Europejskim (JRE), ukazując jego zróżnicowanie w poszczególnych krajach Unii. Pokazano to na przykładzie obowiązujących definicji Unijnych i krajowych. Omówiono dość popularną formę prowadzenia działalności gospodarczej w krajach Unii, jaką jest „samo-zatrudnienie”.

### **Aspects formally on legal of smali and medium-sized enterprises functioning on Single European Market**

### **Sum mary**

It describe in abstract conditionality formally and legal of smali and medium-sized enterprises (SMES) functioning on Single European Market, disparity in individual countries of unions appearing. It shows an example of obligatory union definition and national. Author presented popular form of conduct of economic activity be that enough „sole proprietorship”.



## Wstęp

Jednolitemu Rynkowi Europejskiemu (JRE) (*Single European Market - SEM*) przyświeca zasada swobodnego prowadzenia działalności gospodarczej.<sup>1</sup>

W ujęciu Unii Europejskiej prowadzenie samodzielnej działalności gospodarczej oznacza jej faktyczne podjęcie i prowadzenie na terenie państw Unii.

W tym zakresie rozróżnia się prowadzenie działalności pierwotnej lub wtórnej. Działalność pierwotna polega na założeniu i prowadzeniu nowego podmiotu gospodarczego w oparciu o obowiązujące w danym kraju normy formalno-prawne a wtórna na założeniu filii, oddziału, przedstawicielstwa firmy już istniejącej na terytorium UE.

Przedsiębiorczość na JRE podlega prawu swobodnego prowadzenia działalności gospodarczej i przepływu usług, co rozumiane jest jako zakaz dyskryminacji obywateli państw członkowskich. Dotyczy to prawa do:

- zawierania umów o dzieło, najmu, dzierżawy i innych umów,
- składania ofert i uczestnictwa w zamówieniach publicznych,
- uzyskiwania koncesji i zezwoleń,
- nabywania, korzystania i dysponowania prawami oraz majątkiem ruchomym i nieruchomym.<sup>2</sup>

Jednakże, nie we wszystkich krajach członkowskich jest to jednolicie rozumiane. Już sam układ o przystąpieniu Polski do Unii wprowadza przecież różnorodność traktowania obywateli państw nowej dziesiątki, poprzez zastosowanie w stosunku do nich zróżnicowanych ograniczeń i okresów przejściowych. Dochodzi do tego jeszcze zróżnicowanie terminów i norm prawnych, funkcjonujących w poszczególnych gospodarkach Unijnych i zachowanie wypracowanych przez lata specyficznych zasad i form ich prowadzenia.

<sup>1</sup> Traktat o Wspólnej Europie, cz II, art. 52-58, także Dick Leonard, Przewodnik po Unii Europejskiej, Warszawa 1998, s. 51-54, i s. 324.

<sup>2</sup> Uprawnienia zawarte w dyrektywach Unijnych, np. Dyrektywa Rady 93/37/EWG z dnia 14 czerwca 1993 w sprawie koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 97/52/WE z 13 października 1997 r. zmieniająca Dyrektywę 92/50/EWG, Dyrektywę 93/36/EWG oraz Dyrektywę 93/37/EWG dotyczące koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych odpowiednio na usługi, dostawy oraz wykonywanie obiektów użyteczności publicznej; Dyrektywa Rady 96/26/WE z 29 kwietnia 1996 roku o dostępie do prowadzenia działalności drogowego przewoźnika towarowego i drogowego przewoźnika pasażerskiego i wzajemnym uznawaniu dyplomów, zaświadczeń i innych dowodów posiadania formalnych kwalifikacji, mająca na celu ułatwienie wymienionym przewoźnikom swobody zakładania przedsiębiorstw w zakresie transportu wewnętrznego i międzynarodowego itp.

## 6. 1. Definicje małego i średniego przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej

W dyrektywach Unii Europejskiej funkcjonują trzy rodzaje definicji określających wielkość przedsiębiorstwa, w zależności od tego, do czego ma być zastosowana. Inna definicja stosowana jest do celów statystycznych, inna dla ewidencji księgowej i jeszcze inna do przydziału środków pomocowych.

### Rodzaje definicji MSP:

#### A. dla celów statystycznych

Dla prowadzenia ewidencji statystycznej, Urząd Statystyczny Unii Europejskiej (*Eurostat*), wprowadził definicję opartą wyłącznie na kryteriach ilościowych wynikających z ogólnej ilości zatrudnianych przez przedsiębiorcę pracowników (tzw. średnioroczny stan zatrudnienia).

Tab. 1. Definicje przedsiębiorstw według kryteriów ilościowych

Lp.	Rodzaj przedsiębiorstwa	Ilość osób zatrudnionych
1.	przedsiębiorstwo bez zatrudnionych	0 zatrudnionych - tylko właściciel
2.	mikro przedsiębiorstwo	od 1 do 9 zatrudnionych
3.	małe przedsiębiorstwo	od 10 do 49 zatrudnionych
4.	średnie przedsiębiorstwo	od 50 do 249 zatrudnionych
5.	duże przedsiębiorstwo	powyżej 250

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Eurostat. Generalna Dyrekcja XXIII UE, „Przedsiębiorstwa w Europie, Raport Nr 4”*, s. 17.

#### B. dla celów sprawozdawczych (księgowych)

Tutaj wyróżnik stanowi suma bilansowa. Według niego do MSP uprawnionych do uproszczonej sprawozdawczości należą takie przedsiębiorstwa, które spełniają przynajmniej dwa z poniżej podanych warunków:

- nie przekraczają sumy bilansowej 2,5 mln €
- nie przekraczają przychodów netto 5,0 mln €
- nie zatrudniają więcej niż 50 pracowników.

Z kolei przedsiębiorstwa, które spełniają przynajmniej dwa z poniżej podanych warunków czyli nie przekraczają

- sumy bilansowej 10,0 min €
- przychodów netto 20,0 min €
- nie zatrudniają więcej niż 250 pracowników,  
mają tylko pewne ułatwienia w prowadzeniu sprawozdawczości.<sup>3</sup>

### C. dla celów przydziału środków pomocowych

Ojej wadze stanowi fakt, że na jej podstawie przydzielane są środki pomocowe Unii Europejskiej w ramach różnych programów wspierania MSP. Jest więc ona najważniejsza z punktu widzenia praktyki gospodarczej MSP. Według tej klasyfikacji o pomoc finansową dla MSP z programów UE mogą się ubiegać takie przedsiębiorstwa, które nie przekraczają:

- obrotów 40,0 min €
- sumy bilansowej 27,0 min €
- nie zatrudniają więcej niż 250 pracowników

Istnieje jeszcze warunek dodatkowy ograniczający ubieganie się o dotacje. Jest to zakaz posiadania 25% lub więcej udziałów w innych przedsiębiorstwach.<sup>4</sup>

Polska dostosowując swe prawo gospodarcze do norm Unijnych z dniem 1 stycznia 2005 r. wprowadziła nowe definicje małych i średnich przedsiębiorstw oraz nie funkcjonującą dotąd na polskim rynku definicję mikro przedsiębiorstwa. Wynika z niej, że:

**I. Średnie przedsiębiorstwo** to przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów € lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów €;<sup>5</sup>

**II. Małe przedsiębiorstwo** to przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów € lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów €;<sup>6</sup>

**III. Mikroprzedsiębiorstwo** to przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów € lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów €.<sup>7</sup>

Z kręgu przedsiębiorców określonych wyżej wykluczono tych przedsiębiorców w których inni przedsiębiorcy, Skarb Państwa lub też jednostki samorządu terytorialnego posiadają:

<sup>3</sup> w: Dziennik Urzędowy UE, nr 82783 z dnia 25.03.1994 r.

<sup>4</sup> von Schluttenbach Liliane, Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Republice Federalnej Niemiec, wyd. I, Warszawa 2000, ISBN 83-88251-22-8, s. 8.

<sup>5</sup> art. 104 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 02.07.2004 r., w: Dziennik Ustaw Nr 173/04, poz. 1807.

<sup>6</sup> art. 105, tamże.

<sup>7</sup> art. 106, tamże.

- 25 % i więcej wkładów, udziałów lub akcji;
- prawo do 25 % i więcej udziałów w zysku,
- 25 % i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników, walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, walnym zgromadzeniu spółdzielni."

Z treści przytoczonych definicji wynika, że są one zbliżone do definicji unijnych. Nie należy jednak tego rozumieć w taki sposób, że wszystkie państwa Unijne, szczególnie zaś stara piętnastka, ma podobne uwarunkowania formalno - prawne. Przyjęty w literaturze fachowej oraz w polityce gospodarczej państw członkowskich podział, z reguły znacznie odbiega od zacytowanych na wstępie definicji Unijnych. Np. w Niemczech MSP definiowana jest według kryteriów ilościowych i jakościowych. Kryteria ilościowe dotyczą danych liczbowych. Chodzi oczywiście o obroty i zatrudnienie. Tradycyjnie przyjmowało się w Unii, że do MSP, zwłaszcza w przemyśle, należą firmy zatrudniające do 499 osób. W Niemczech obowiązują również dwa rodzaje kryteriów klasyfikacyjnych wyznaczających granice kwalifikacji do określonych grup. Za podstawę przyjmowana jest wysokość obrotów i stan zatrudnienia, ukazany w tabeli 2.

**Tab. 2. Kwalifikacja przedsiębiorstw w Niemczech pod względem ilości zatrudnienia**

Lp	Rodzaj przedsiębiorstwa	Ilość zatrudnionych osób	Wysokość obrotów
1.	małe przedsiębiorstwo	- zatrudnienie do 9 osób	- poniżej 500 tys. €
2.	średnie przedsiębiorstwo	- zatrudnienie od 10 do 499 osób	- od 500 tys. € do 50 mln. €
3.	duże przedsiębiorstwo	- zatrudnienie powyżej 499 osób	- powyżej 50 mln. €

Źródło: *Untemehmensgrößenstatistik 1997/1998. Daten und Fakten. Studienreihe. Nr 96. Bonn 1997. za: L. Von Schuttenbach. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w republice federalnej Niemiec, wyd. I. Warszawa 2000. ISBN 83-88251-22-8. s. 9.*

W wielu innych krajach, np. w Belgii, Holandii czy Szwecji przedsiębiorstwa zatrudniające 250 do 499 pracowników, kwalifikowane są już jako duże. Zaś niemieckie wyznaczniki jakościowe, uzupełniające warunki ilościowe, powodują, że przedsiębiorstwa aby zostać zaliczone do grupy MSP muszą spełniać dodatkowo i to obligatoryjnie, następujące uwarunkowania:

1. Jedność własności i odpowiedzialności - jako MSP traktowane jest takie przedsiębiorstwo, w którym prawny jego właściciel (przedsiębior-

ca) utrzymuje się z pracy w przedsiębiorstwie, ponosi odpowiedzialność za jego funkcjonowanie, a wyniki przedsiębiorstwa decydują o jego sytuacji materialnej.

2. Jedność własności i zarządzania - właściciel (przedsiębiorca) podejmuje wszystkie ważne decyzje w przedsiębiorstwie w sposób niezależny.<sup>9</sup>

Według takiego ujęcia definicji MSP, w Niemczech nie mogłaby się o środki dla MSP ubiegać na przykład, tzw. „firma córka” dużego koncernu, nawet spełniająca warunki dotyczące wielkości obrotu i zatrudnienia. Fakt, iż nie jest to jednostka niezależna z aktywnym w firmie właścicielem, dyskwalifikowałby ją.

Polska zapewniła sobie czasowe ograniczenie w stosowaniu zobowiązań o równym traktowaniu obywateli UE w niektórych dziedzinach gospodarki.<sup>10</sup> Polscy przedsiębiorcy mają prawo do podejmowania i prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej oraz zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw także i spółek, jednakże muszą załatwić formalności meldunkowe, uzyskać lokal na siedzibę przedsiębiorstwa lub przyrzeczenie jego uzyskania". W wielu państwach nie rejestruje się kilku firm pod jednym adresem. Niejednokrotnie też obowiązkowe jest osobiste stawiennictwo w urzędzie, często w obecności osoby miejscowej (znajomość języka i prawa).

W zależności od rodzaju działalności gospodarczej, jej podjęcie i wykonywanie może być uwarunkowane na przykład:

- posiadaniem koncesji, (dotyczy gastronomii, transportu, handlu obwoźnego, ubezpieczeń itp.),
- od uznania w przypadku niektórych rodzajów rzemiosła - kwalifikacji rzemieślniczych i to na poziomie mistrzowskim,
- od uznania kwalifikacji zawodowych osób chcących wykonywać niektóre wolne zawody czy też spełnienie określonych warunków finansowych.

Polscy przedsiębiorcy chcący podjąć działalność gospodarczą na JRE, nie unikną też kontaktu z polskimi urzędami, gdyż muszą przedkładać stosowne do miejscowych wymagań zaświadczenia z polskich ministerstw czy urzędów takich jak Urząd Skarbowy, ZUS. Niektóre formalności można załatwiać jeszcze w Polsce, także w ambasadzie danego państwa w Warszawie.

\* Von Schluttenbach Lilianę, Sektor..., s. 9.

<sup>9</sup> Pkt 1 i 2, art. 44 Traktatu o Unii Europejskiej.

<sup>10</sup> Dotyczy np. Austrii, Niemiec.

## 6.2. Samozatrudnienie (*sole proprietorship*)

Ciekawą formą prowadzenia działalności gospodarczej na terenie państw Unii jest tak zwane „samozatrudnienie”. Działalność w takim przypadku musi być wykonywana jednoosobowo i osobiście. Nie należy go jednak mylić z formą podjęcia działalności gospodarczej jaką jest „firma jednoosobowa” czy też „spółka jednoosobowa”<sup>12</sup>. Oczywiście, w każdym państwie podlega ono miejscowym uwarunkowaniom i jest stosunkowo najprostszą formą podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Trzeba też dodać, że chyba i najtańszą. Samozatrudnienie nie wymaga dodatkowej zgody na podjęcie pracy, gdyż osoba fizyczna staje się sama pracodawcą. Natomiast osoby, które uzyskały zgodę na prowadzenie własnej działalności gospodarczej tego rodzaju nie mogą podejmować żadnego innego zatrudnienia, w tym przede wszystkim zatrudnienia opartego na stosunku pracy. W wielu państwach aby rozpocząć działalność na zasadzie „samozatrudnienia” należy uzyskać zezwolenie na pobyt lub na podjęcie działalności gospodarczej. Są jednak i takie, jak na przykład Cypr, gdzie podjęcie działalności na zasadzie samozatrudnienia (*sole proprietorship*) stanowi podstawę do uzyskania prawa pobytu na okres 5 lat.<sup>13</sup>

Ograniczeniem dla drobnej działalności gospodarczej realizowanej na zasadach samozatrudnienia przez obywateli polskich nie znających zwykle miejscowego języka jest fakt, że kontakty z tutejszymi urzędami (np. rozliczenia z Urzędem Skarbowym) muszą być realizowane w języku urzędowym tych państw. Zwiększa to koszty funkcjonowania firmy przez konieczność wynajęcia osoby do w/w kontaktów, posługującej się językiem obowiązującym w danym kraju czy też jego regionie. Zjawisko to nie ma jednak charakteru dyskryminacyjnego, gdyż dotyczy wszystkich obcokrajowców nie znających w stopniu komunikatywnym języka kraju w którym chce prowadzić działalność gospodarczą w ramach samozatrudnienia. Planując podjęcie takiej działalności trzeba uwzględnić istnienie w niektórych krajach okresów przejściowych. A są one bardzo zróżnicowane. Część krajów nie zastosowała karencji w ogóle (np. Wielka Brytania, Łotwa), część jednak w obawie przed nadmiernym zalewem siły roboczej wprowadziła okresy ochronne wynoszące, jak na przykład w Belgii i Francji 2 lata, na Malcie 7 lat.

<sup>12</sup> Przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą jest jedynym właścicielem swojej firmy. Może zatrudniać pracowników. W niektórych państwach musi wnieść kapitał, np. w Portugalii minimum 5.000€.

<sup>13</sup> Po tym okresie, jeżeli działalność będzie kontynuowana, prawo pobytu zostaje automatycznie przedłużone o następne 5 lat, za: Anselm Wiktor M, Formy prowadzenia działalności gospodarczej na Cyprze, Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady Polskiej na Cyprze, 2005 r.-> [www.wehecypr.org.cy](http://www.wehecypr.org.cy)

Zakres pojmowania pojęcia „samozatrudnienie” jest dość zróżnicowany. W Grecji do kategorii samozatrudnienia zaliczani są wszyscy, którzy zachowują swobodę działania w wykonywaniu zawodowej działalności i ponoszą ryzyko ekonomiczne z nią związane. Tutaj, do kategorii profesji związanych z samozatrudnieniem kwalifikuje się następujące grupy zawodowe:

- 1) rolników i samodzielnych pracowników z innych sektorów gospodarki (w szczególności z sektora usług);
- 2) niezależne zawody związane z szeroko pojętym doradztwem (np. prawnicy, lekarze, architekci, rzeczoznawcy, nauczyciele prywatnych szkół, ekonomiści, eksperci podatkowi, komputerowi i inne zawody dla których wykonywania potrzebny jest dyplom szkoły wyższej);
- 3) inne zawody (handlowcy, rzemieślnicy);
- 4) pracujących samodzielnie w przemyśle rozrywkowym.<sup>14</sup>

W położonej na przeciwległej stronie Europy, Hiszpanii, jej prawodawstwo uznaje jako samozatrudnienie, nieco inne rodzaje działalności gospodarczej, jak na przykład:

- 1) pracę na rachunek własny, bez względu na fakt posiadania udziałów lub własnych firm,
- 2) pracę osób spokrewnionych lub współmałżonków osób podejmujących samozatrudnienie o ile nie posiadają oni statusu pracowników najemnych,
- 3) pracę w celu osiągnięcia korzyści materialnych, wykonywaną osobiście i bezpośrednio, wspólników spółek prawa handlowego (regularnych spółek zbiorowych, spółek komandytowych),
- 4) pracę członków spółdzielni, jeżeli tak stanowi jej statut,
- 5) pracę osób, które będąc członkami zrzeszeń branżowych (np. izb lekarskich, stowarzyszeń inżynierów) podejmują działalność gospodarczą na własny rachunek,
- 6) pracę właścicieli spółek prawa handlowego, którzy podejmują samozatrudnienie - pod warunkiem, iż posiadają pakiet kontrolny w tych spółkach,
- 7) pracę członków spółdzielni, jeżeli tak stanowi jej statut,
- 8) pracę określonych grup zawodowych uznanych za samozatrudnienie przez odnośne akty prawne, jak np.:
  - administratorów nieruchomości miejskich,
  - agentów handlowych, celnych, ubezpieczeniowych, własności patentowej,

<sup>14</sup> Zobacz: Zakładanie firm w: Przewodnik dla polskich i greckich przedsiębiorców - informacje praktyczne. Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Atenach, 2005 r. -> [www.wehateny.gr](http://www.wehateny.gr)

- kapitanów i oficerów marynarki handlowej,
- audytorów,
- dekoratorów,
- pisarzy,
- farmaceutów posiadających apteki,
- pracowników socjalnych,
- dentystów,
- optyków,
- kleru katolickiego,
- taksówkarzy,
- weterynarzy, itp.<sup>15</sup>

Nie jest celem tego opracowania szczegółowa analiza tej specyfiki, dlatego pozostaną przy pokazaniu tych dwóch przykładów. Szczegółowa analiza we wszystkich krajach członkowskich winna być przedmiotem oddzielnego opracowania. Wykazują one chyba wystarczająco wyraźnie wielkość różnic definicyjnych określających podobne przecież pojęcia natury gospodarczej. Należy tutaj też podkreślić, że w niektórych krajach członkowskich Unii prowadzenie stowarzyszenia czy fundacji, jest kwalifikowane jako typowa działalność gospodarcza.

### Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że o ile zróżnicowanie dotyczące uwarunkowań podejmowania działalności gospodarczej na terenie państw Unii jest dość duże, to jednak istnieje wspólny mianownik dla wszystkich państw. Jest nim konieczność ukończenia 18 lat, jako warunek bezwzględny podejmowania jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Drugim zespołem warunkującym, jest niedopuszczenie do prowadzenia takiej działalności osób fizycznych mających kłopoty z prawem, zarówno karnym jak i skarbowym i to w krajach macierzystych. Uwarunkowania w poszczególnych krajach różnią się co do szczegółów. Na przykład w Austrii nie może podejmować działalności gospodarczej osoba fizyczna, jeżeli została skazana sędawnie za oszustwa w interesach i działania na szkodę wierzycieli, została skazana za czyny karalne na ponad 3 miesiące pozbawienia wolności i nadal figuruje w kartotece karnej krajowego rejestru skazanych. Działalności gospodarczej nie mogą prowadzić osoby skazane na karę pieniężną wyższą od 760 € lub na karę pozbawienia wolności za przekup-

<sup>15</sup> Zobacz: Świadczenie Usług w Hiszpanii, w: Poradnik dla Polskich Przedsiębiorców, Wydział-Ekonomiczno Handlowy Ambasady RP w Madrycie, 2004 r. -> [www.polonia.es](http://www.polonia.es)



stwa podatkowe, przemyt, przestępstwa przeciwko monopolowi państwowemu, o ile od skazania nie minęło 5 lat. Zaś w branży hotelarskiej nie mogą podjąć działalności skazani na podstawie ustawy o narkotykach, do czasu wykreślenia ich z rejestru skazanych<sup>16</sup>. Czechy natomiast wymagają nieograniczonej zdolności do wykonywania czynności prawnych.<sup>17</sup>

Istotnym jest też fakt, iż państwa posiadają swoje reglamentacje dotyczące poszczególnych rodzajów zawodów, prowadząc wykazy ogólnokrajowe (np. w Belgii jest 68 rodzajów działalności podlegającej obowiązkowi uzyskania licencji, są też 42 zawody reglamentowane)<sup>18</sup> lub regionalne, dla wykonywania których trzeba udokumentować swe umiejętności czy też uzyskać zgodę od odnośnych władz na ich wykonywanie. Optymistyczny akcent to to, że uwarunkowania są w danym rejonie jednakowe dla wszystkich chcących prowadzić działalność gospodarczą. Po wygaśnięciu okresów przejściowych, wszelkie zróżnicowanie przedsiębiorców winno zaniknąć.

<sup>16</sup> Masalski Jan, Praca i samozatrudnienie w Austrii, Informator 2003/2004, Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Wiedniu, Wiedeń 2003, ->[www.handelsratpolen.at](http://www.handelsratpolen.at)

<sup>17</sup> Za: Prowadzenie działalności gospodarczej przez podmioty zagraniczne w Republice Czeskiej, Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Pradze, 2005 r. ->[www.weh.cz](http://www.weh.cz)

W: Prowadzenie działalności gospodarczej w Belgii, Przewodnik dla eksporterów i inwestorów, Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Brukseli -> [www.poleconomie.bs](http://www.poleconomie.bs)

dr BARBARA GIERUSZ  
Uniwersytet Gdański

## **7. Podstawa i rodzaje alokacji podatku dochodowego w systemie rachunkowości**

### **Streszczenie**

Podatek dochodowy to kategoria ujmowana w rachunkowości zgodnie z obowiązującymi w niej nadrzędnymi zasadami. Ujęcie skutków podatkowych transakcji i zdarzeń według zasad prawa bilansowego zapewnia przyjęcie koncepcji alokacji podatku, której efekty prezentowane są w sprawozdaniu finansowym. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane problemy terminologiczne związane z ujęciem, pomiarem i prezentacją odroczonego podatku dochodowego. Porównanie zakresu przejściowych i okresowych różnic prawa bilansowego i prawa podatkowego w uznawaniu przychodów i kosztów pozwoliło wykazać, że są to dwa różne obszary, a więc określić tych nie można stosować zamiennie. Rozpatrywanie z kolei międzyokresowej i wewnątrzkresowej alokacji w aspekcie przyjętego modelu wynikowej oraz modelu bilansowej alokacji podatku dochodowego, pozwoliło rozstrzygnąć, w jakich warunkach międzyokresową alokację można uznać za rozliczanie podatku dochodowego w czasie, zgodnie z procedurą stosowanych w rachunkowości rozliczeń międzyokresowych.

### **Timing Allocation in Accounting for Income Tax**

#### **Summary**

As income tax is supposed to be treated in accordance to general accounting principles, the application of the concept of income tax timing allocation opens the door to disclosing the tax-bearing transactions in line with the acco-

unting **law** with **adequate effects** on financial **Statements**. The paper **presents** selected terminological problems arising **on** recording, measuring and reporting the deferred income taxation. Firstly, **a** comparison between temporary and permanent differences **in** both the accounting practice and the taxation law with respect to accounting for revenues and expenses allowed the author to prove that the terminology resulting from those two **non-adhering** areas of **re-**gulations can not **be** applied interchangeably. Secondly, **a** discussion **on** two existing approaches to accounting for income taxation, **i.e.** the P&L-based model and the BS-based model, has been proposed **in** the paper. Hence the proper perspective for determining the circumstances that justify the accrued treatment of deferred income tax **in** accordance to the matching principle has been created.

## Wstęp

Podatek dochodowy, jako kategoria prawa bilansowego podlega naturalnej sekwencji postępowania obejmującej ujęcie, pomiar i prezentację skutków podatkowych transakcji i zdarzeń.

Ujęcie efektów podatkowych może nastąpić:

- zgodnie z przepisami podatkowymi,
- zgodnie z zasadami obowiązującymi w rachunkowości.

Rozróżnienie to jest istotne w warunkach autonomii prawa bilansowego i prawa podatkowego<sup>1</sup>, których odmienna istota i cele implikują cały szereg różnic w uznawaniu przychodów i kosztów. W takich warunkach, ujmowanie skutków podatkowych transakcji i zdarzeń zgodnie z przepisami podatkowymi zniekształca informacje prezentowane w sprawozdaniu finansowym. Przy zmienności obowiązujących w prawie podatkowym rozwiązań oraz wielowariantowości realizowanej przez poszczególne jednostki polityki podatkowej koncepcja ta nie zapewnia ani wiarygodnych, ani porównywalnych sprawozdań

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu wyróżniane są trzy podstawowe modele relacji prawa bilansowego i prawa podatkowego. Są to: model pełnej zgodności obu praw, model częściowej ich autonomii, oraz model autonomii pełnej. W praktyce najczęściej funkcjonuje model autonomii częściowej, z różnym jej zakresem w obu porównywanych prawach. Na temat autonomii prawa bilansowego i prawa podatkowego, m.in. H. E. Amett, *Taxable Income v. Financial Income*, „The Accounting Review”, Vol. 44 (July) 1969, s. 482-494; K. A. Moreland, *Sources of Deferred Taxes and Valuation Allowances*, Working Paper, University of Michigan - Flint, 1996. W literaturze polskiej na ten temat m. in. H. Litwińczuk. *Prawo bilansowe*, K i K, Warszawa 1995, s. 163 oraz E. Walińska, *Rachunkowość podatków odroczonej*, FRRwP, Warszawa 2003, s. 29-30, a także I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2003, s. 47-48.

finansowych. Instytucją niezbędną z punktu widzenia nadrzędnej zasady rachunkowości „true and fair view” staje się odroczone podatek dochodowy, którego ujęcie i pomiar w systemie rachunkowości jest konsekwencją przyjęcia koncepcji alokacji podatku. Alokacja podatku dochodowego, w warunkach autonomii prawa bilansowego i prawa podatkowego, zapewnia ujmowanie skutków podatkowych transakcji i zdarzeń zgodnie z zasadami przyjętymi w rachunkowości. Absorbując skutki odmienności rozwiązań przyjętych w rachunkowości i przepisach podatkowych, pozwala wyeliminować zniekształcenie informacji prezentowanych w sprawozdaniu finansowym.

W polskim prawie bilansowym koncepcja alokacji podatku dochodowego obecna jest od 1995 roku. Konieczność wdrożenia dyrektyw Unii Europejskiej, a następnie dostosowanie do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości spowodowało, że polskie prawo bilansowe przeszło okres transformacji - z podatkowego na ekonomiczne - przyjmując jako nadrzędny cel sprawozdawczości finansowej prezentację jasnego i rzetelnego obrazu sytuacji majątkowo - finansowej i dokonań finansowych jednostki. Wraz ze zmianą rozwiązań przyjętych w MSR 12 „Podatek dochodowy”, nastąpiła zmiana obowiązującego w Polsce od 2002 roku modelu alokacji podatku dochodowego. Zróżnicowane koncepcje, podejścia i metody pomiaru skutków podatkowych transakcji i zdarzeń ukształtowane w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, głównie takich jak USA, Kanada, Australia i Wielka Brytania adaptowane do polskiego systemu rachunkowości doprowadziły do niejednoznaczności pojęć i związanych z tym problemów terminologicznych. Niniejsze opracowanie ma na celu:

- wykazanie, że zakres różnic okresowych jest węższy, niż różnic przejściowych,
- rozstrzygnięcie czy i kiedy alokację podatku dochodowego można utożsamiać ze stosowanymi w rachunkowości rozliczeniami międzyokresowymi.

## 7. 1. Różnice przejściowe a różnice okresowe - zakres i wzajemne relacje

Z założenia, że skutek podatkowy zdarzenia jest jego nieodłącznym elementem wynika dążenie do ujmowania skutku podatkowego w tym samym okresie, w którym ujęto zdarzenie, z którym skutek ten jest związany. Takie rozwiązanie wymaga ujęcia i pomiaru w systemie rachunkowości podatku dochodowego obejmującego:

- część bieżącą, ustaloną zgodnie z przepisami podatkowymi,

- część odroczoną, wynikającą z różnic przejściowych w uznawaniu przychodów i kosztów zgodnie z zasadami rachunkowości i przepisami podatkowymi.

Podatek dochodowy bieżący jest kategorią zdefiniowaną w prawie podatkowym, której szczególny charakter wynika z tego, że spina on dwa odrębne rachunki: rachunek podstawy opodatkowania oraz rachunek zysków i strat. Ujęty w systemie rachunkowości podatek dochodowy bieżący wyznaczony zgodnie z przepisami podatkowymi powoduje oddzielenie skutków podatkowych od transakcji i zdarzeń, z których skutki te wynikają. Prowadzi to do zniekształcenia informacji prezentowanych w sprawozdaniu finansowym. Wyeliminowanie tego zniekształcenia następuje poprzez ujęcie w systemie rachunkowości odroczonego podatku dochodowego.

Odroczony podatek dochodowy to skutek podatkowy zdarzenia, który występuje w innym okresie niż zdarzenie z którego on wynika, ujęty w systemie rachunkowości w tym samym okresie, w którym ujęto zdarzenie z którym skutek ten jest związany. Podatek dochodowy odroczony powstaje jako konsekwencja występujących różnic przejściowych w uznawaniu przychodów i kosztów w prawie bilansowym i prawie podatkowym.

Różnice przejściowe (temporary differences) będące podstawą wyceny wyznaczających podatek odroczony aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku mogą być identyfikowane:

- w przychodach i kosztach kształtujących okresowy wynik finansowy,
- w aktywach i pasywach bilansu sporządzonego na dzień kończący okres sprawozdawczy.

Pierwszy sposób, polegający na porównaniu uznanych w okresie przychodów i kosztów kształtujących wynik finansowy (przychodów i kosztów księgowych) z przychodami i kosztami wpływającymi na podstawę opodatkowania (przychodami i kosztami podatkowymi) prowadzi do wyznaczenia tych różnic przejściowych, które są okresowymi (timing differences).

Drugi sposób identyfikacji różnic przejściowych polega na porównaniu wartości księgowej (bilansowej) aktywów i pasywów z przyporządkowanymi im wartościami podatkowymi. Zapewnia on wyznaczenie różnic przejściowych zarówno okresowych, jak i pozostałych różnic przejściowych będących różnicami w wycenie aktywów i pasywów<sup>2</sup>. Wynika stąd, że zakres różnic przejściowych jest szerszy, ponieważ różnice okresowe stanowią dominującą, ale nie jedyną grupę różnic przejściowych.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat B. Gierusz, *Bilansowe podejście do podatku odroczonego*, „Rachunkowość” nr 6/ 2002, a także I. Olchowicz, *Podatek odroczony - czy konieczna kategoria dla wszystkich jednostek?* Artykuł dyskusyjny „Monitor Rachunkowości i Finansów” nr 11/2002.

Istotą różnic przejściowych jest powstawanie w jednym i zanikanie w innym okresie sprawozdawczym. Występują one wówczas, gdy podatkowe i wynikowe konsekwencje transakcji i zdarzeń :

- są zgodne co do ich pomiaru, a różnica wynika z tego, że skutki te są uznawane w różnych okresach,
- różnią się w zakresie wyceny skutków wynikowych i podatkowych.

Różnice pierwszej z wymienionych grup, to różnice okresowe, a drugiej, to pozostałe różnice przejściowe, nie mające charakteru różnic okresowych.

Różnice okresowe identyfikowane są zarówno w rachunku zysków i strat, jak i w bilansie. Nie mające charakteru okresowych pozostałe różnice przejściowe mogą być identyfikowane tylko w bilansie. Tak więc, przyjęty sposób identyfikacji determinuje zakres różnic przejściowych, jakie zostaną uwzględnione w procedurze alokacji podatku dochodowego, której konsekwencją są ujęte w sprawozdaniu finansowym pozycje z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

Z przedstawionych rozważań wynika, że zakres różnic przejściowych jest szerszy niż różnic okresowych. Istotą różnic okresowych jest odmiennosc momentów uznania przychodu za osiągnięty i kosztu za poniesiony zgodnie z zasadami rachunkowości i przepisami podatkowymi. Przychody i koszty uznawane są w obu prawach, z tym, że następuje to w różnych okresach sprawozdawczych. Powstała różnica okresowa odwróci się gdy przychód lub koszt zostanie uznany przez to prawo, które początkowo nie uznało przychodu lub kosztu, co doprowadziło do wystąpienia różnicy.

Pozostałe różnice przejściowe, a więc te, które nie są okresowymi występują wówczas, gdy:

- danej wartości początkowej składnika aktywów i pasywów odpowiada inna wartość, jaka zostanie uznana dla celów podatkowych,
- zwiększeniu lub zmniejszeniu wartości księgowej składnika aktywów i pasywów odniesionej na inne aktywa i pasywa (a więc nie na wynik finansowy) nie odpowiada zmiana wartości podatkowej.

Różnice w wycenie spowodowane zwiększeniem lub zmniejszeniem wartości księgowej składnika bilansowego, które nie wpływa ani na wynik, ani na podstawę opodatkowania to m. in. skutek przyjętych w rachunkowości zasad wyceny długoterminowych instrumentów finansowych (w cenach rynkowych wyższych od ceny nabycia), czy też ujmowaniem niezrealizowanych różnic kursowych z wyceny zobowiązań wyrażonych w walutach obcych w wartości zapasów długoterminowego dostosowania do stanu zdatnego do sprzedaży.

Na uwagę zasługuje, iż wyznaczenie różnic okresowych w podejściu wynikowym wymaga odróżnienia ich od różnic trwałych (permanent differences), bowiem identyfikacja różnic w przychodach i kosztach prowadzi do wyznacze-

nia zarówno różnic przejściowych będących okresowymi, jak i różnic trwałych. Różnice trwałe nie są ujmowane w systemie rachunkowości. Ponieważ wywołują one jedynie bieżące skutki podatkowe, w rachunku podstawy opodatkowania są uwzględniane tylko w tym okresie, w którym różnica trwała wystąpiła. Pomimo, iż różnice trwałe nie są przedmiotem rozważań teoretycznych w rachunkowości, mogą mieć one istotne znaczenie dla wysokości podstawy opodatkowania i w konsekwencji płaconego przez jednostkę podatku dochodowego<sup>3</sup>.

Przyjęcie bilansu za podstawę wyznaczania różnic w uznawaniu przychodów i kosztów zgodnie z prawem bilansowym i przepisami podatkowymi nie identyfikuje różnic trwałych lecz jedynie różnice przejściowe. Z przedstawionych rozważań wynika, że są to zarówno różnice okresowe, jak i pozostałe różnice przejściowe.

## 7. 2. Alokacja podatku dochodowego a rozliczanie podatku w czasie

Pojęcie alokacji stosowane w rachunkowości oznacza proces podziału wartości i przyporządkowanie jej części do okresu sprawozdawczego lub pozycji w sprawozdaniu finansowym<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa rodzaje alokacji podatku dochodowego:

- alokację międzyokresową (interperiod allocation) - pomiędzy okresy sprawozdawcze (części sprawozdania: bilans, rachunek zysków i strat),
- alokację wewnątrzokresową (intraperiod allocation) - pomiędzy pozycje w danej części sprawozdania finansowego.

Przyjęty w rachunkowości model wynikowej lub bilansowej alokacji podatku dochodowego, (determinowany wynikowym lub bilansowym podejściem do wyznaczania różnic przejściowych) zmienia zakres alokacji wewnątrzokresowej, która:

- w modelu alokacji wynikowej wiąże się ze sposobem prezentacji informacji w sprawozdaniu finansowym,
- w modelu alokacji bilansowej obejmuje zarówno sposób prezentacji jak i rozliczanie skutków podatkowych transakcji i zdarzeń pomiędzy pozycje w sprawozdaniu finansowym.

Konsekwencją przyjęcia modelu bilansowej alokacji podatku dochodowego jest rozliczanie skutków podatkowych transakcji i zdarzeń nie tylko w cza-

<sup>3</sup> Por. E.A.Hendriksen, M.F. van Breda: *Teoria rachunkowości*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 697.

<sup>4</sup> G.Dykto: *Leksykon rachunkowości*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” nr 4/ 1999, s. 49.

się, (alokacja międzyokresowa), ale również pomiędzy pozycje sprawozdania (alokacja wewnątrzokresowa).

Alokacja wewnątrzokresowa jako sposób prezentacji informacji w sprawozdaniu finansowym może następować metodą netto lub metodą brutto. Alokacja metodą brutto polega na wykazaniu zarówno wynikowych, jak i bilansowych efektów ujęcia odroczonego podatku w odrębnej pozycji. Alokacja metodą netto polega na wykazywaniu w sprawozdaniu finansowym wartości poszczególnych pozycji po uwzględnieniu skutków podatkowych z nimi związanych. Konsekwencją wewnątrzokresowej alokacji podatku jako sposobu prezentacji są zasady wykazywania w rachunku zysków i strat, odrębnie podatku dochodowego z działalności kontynuowanej, podatku z działalności w trakcie zaniechania, czy też dotyczącego pozycji nadzwyczajnych. Przejawem alokacji wewnątrzokresowej jako sposobu prezentacji jej efektów w bilansie jest podział aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego na bieżące i niebieżące<sup>5</sup>.

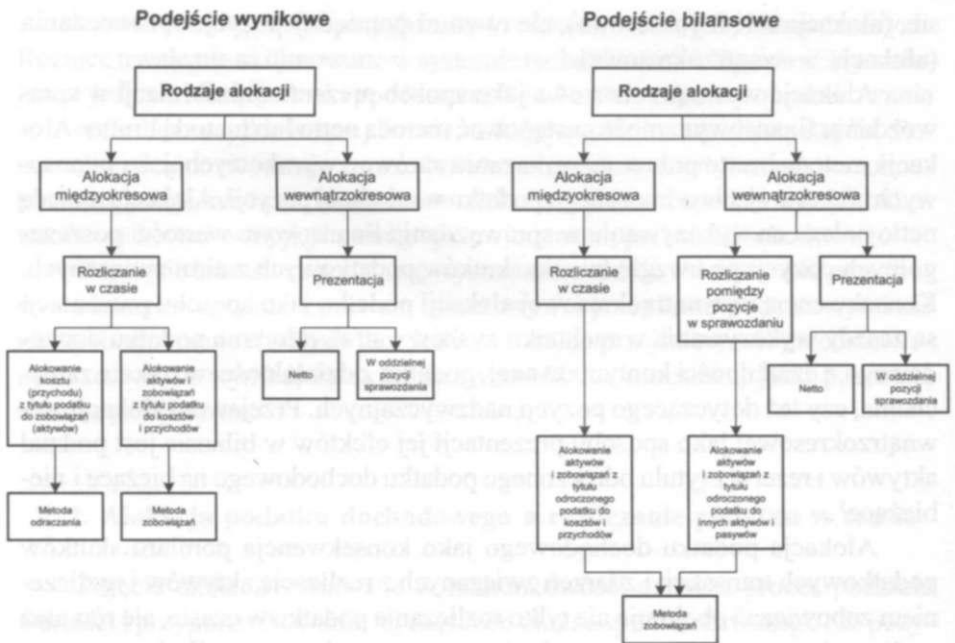
Alokacja podatku dochodowego jako konsekwencja pomiaru skutków podatkowych transakcji i zdarzeń związanych z realizacją aktywów i rozliczeniem zobowiązań obejmuje nie tylko rozliczanie podatku w czasie, ale również rozliczanie następujące w ramach okresu sprawozdawczego. Związana z pomiarem alokacja wewnątrzokresowa jest konsekwencją tych różnic przejściowych, które nie są okresowymi, lecz jako różnice z wyceny aktywów i pasywów wpływają na inne aktywa i pasywa.

Zmianę zakresu alokacji wewnątrzokresowej w zależności od przyjętego modelu alokacji podatku oraz relację alokacji międzyokresowej i rozliczania podatku dochodowego w czasie ilustruje rysunek 1.

Jak pokazano na zamieszczonym rysunku, utożsamianie alokacji z rozliczaniem w czasie podatku dochodowego jest zasadne tylko w odniesieniu do modelu wynikowej alokacji podatku dochodowego. Przyjęcie modelu alokacji bilansowej powoduje, że odroczonego podatek dochodowy to nie tylko skutek rozliczania podatku pomiędzy okresy, ale również pomiędzy pozycje w sprawozdaniu finansowym. Z kolei alokacja wewnątrzokresowa w podejściu bilansowym, to nie tylko aspekt prezentacji, ale również pomiaru skutków podatkowych transakcji i zdarzeń.

- Taki sposób prezentacji przyjęto w standardach amerykańskich. Wynika on z SFAS 109. Z kolei w Polsce, w ślad za Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości zarówno rezerwy jak i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego prezentowane są wyłącznie jako długookresowe. Na temat rozbieżności pomiędzy MSR i US GAAP oraz prac podejmowanych w celu opracowania standardów międzynarodowych m. in. *International GAAP 2005. Generally Accepted Accounting Practice under International Financial Reporting Standards*, Ernst & Young, Lexis Nexis, London 2004. Porównaj także A. Stachniak, *Stabilna platforma Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej*, „Rachunkowość nr 10/2004.





Åys. 1. Rodzaje alokacji a pomiar i prezentacja skutków podatkowych w podejściu wynikowym i podejściu bilansowym

Åródło: Opracowanie własne.

### Podsumowanie

Przeprowadzona analiza porównawcza stanowiących podstawę alokacji podatku dochodowego różnic w uznawaniu przychodów i kosztów w prawie bilansowym i prawie podatkowym wskazuje, że ich zakres determinowany jest stosowanym modelem alokacji podatku. W podejściu bilansowym identyfikowany jest ogół różnic przejściowych. W podejściu wynikowym wyznacza się natomiast tylko te różnice przejściowe, które są okresowymi. Zakres różnic okresowych jest węższy, ponieważ nie wszystkie różnice przejściowe mają charakter różnic okresowych. Uzasadnia to wyróżnienie tzw. pozostałych różnic przejściowych, których identyfikację może zapewnić porównanie wartości księgowej z wartością podatkową aktywów i pasywów.

Z kolei porównanie zakresu międzyokresowej i wewnątrzokresowej alokacji podatku dochodowego przeprowadzone w aspekcie stosowanego modelu alokacji podatku pozwoliło wykazać, że międzyokresowa alokacja podatku polega na jego rozliczaniu w czasie tylko w wynikowym podejściu do pomiaru odroczonego podatku dochodowego. W tym przypadku, alokacja wewnątrzokresowa wiąże się z prezentacją skutków podatkowych transakcji i zdarzeń.

Rozliczanie skutków podatkowych w podejściu bilansowym następuje nie tylko pomiędzy okresy sprawozdawcze lecz również pomiędzy pozycje sprawozdania finansowego. W takiej sytuacji, alokacja wewnątrzokresowa wiąże się zarówno z rozliczaniem skutków podatkowych transakcji i zdarzeń, jak i ich prezentacją, co powoduje niejednoznaczność wyróżnionych rodzajów alokacji podatku i wieloznaczność pojęcia alokacji wewnątrzokresowej.

## Literatura

1. Arnett H.E., Taxable Income v. Financial Income, „The Accounting Review”, Vol. 44 (July) 1969.
2. Dykto G.: Leksykon rachunkowości, „Monitor Rachunkowości i Finansów” nr 4/1999.
3. Gierusz B., Bilansowe podejście do podatku odroczonego, „Rachunkowość” nr 6/2002.
4. Hendriksen E.A., M.F. van Breda: Teoria rachunkowości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 International GAAP 2005. Generally Accepted Accounting Practice under International Reporting Standards, Ernst & Young, Lexis Nexis, London 2004.
5. Litwińczuk H., Prawo bilansowe, Wydawnictwo KiK Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1995.
6. Moreland K.A., Sources of Deferred Taxes and Valuation Allowances, Working Paper, University of Michigan - Flint, 1996.
7. Olchowicz I., Podatek odroczoney - czy konieczna kategoria dla wszystkich jednostek? Artykuł dyskusyjny „Monitor Rachunkowości i Finansów” nr 11 / 2002.
8. Olchowicz I., Rachunkowość podatkowa, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
9. Stachniak A., Stabilna platforma Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, „Rachunkowość” nr 10/2004.
10. Statement of Financial Accounting Standards No 109 „Accounting for Income Taxes” (FASB 1992).
11. Walińska E., Rachunkowość podatków odroczoney, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003.

dr EWA MAZUREK-KRASODOMSKA

Politechnika Gdańska

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## 8. Planowanie finansowe w gospodarstwach domowych

### Streszczenie

W literaturze dotyczącej finansów przedsiębiorstw od wielu lat podkreśla się wagę planowania w procesie zarządzania finansami. Jednak nie tylko organizacje muszą planować. Proces ten dotyczy również innego podstawowego podmiotu gospodarki rynkowej, jakim jest gospodarstwo domowe.

Artykuł omawia zagadnienia związane z procesem planowania finansowego w gospodarstwach domowych z uwzględnieniem celów tego planowania.

## FINANCIAL PLANNING OF THE HOUSEHOLDS

### Summary

The importance of financial planning in the process of financial management has been emphasized for many years in the corporate finance literature by economists. However not only organizations have to plan. This process concerns household, the other basic subject of the market economy.

This article discusses problems which are connected with financial planning process in the households and their goals.

### Wprowadzenie

Gospodarstwa domowe należą do podstawowych podmiotów każdej gospodarki. Decyzje przez nie podejmowane wpływają na poziom produkcji dóbr

i usług w gospodarce, jej całkowity dochód oraz wydatki. Są one zatem podstawowymi jednostkami gospodarującymi oraz samodzielnymi podmiotami ekonomicznymi.

W ostatnich latach coraz częściej podkreśla się znaczenie planowania w procesie zarządzania finansami przedsiębiorstw.<sup>1</sup> Zarządzanie obejmuje planowanie, motywowanie organizowanie i kontrolowanie. Zainteresowanie zarządzaniem tylko w połączeniu z finansami przedsiębiorstw, banków czy sektora finansów publicznych wiąże się z ich potencjałem finansowym. Środki finansowe, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, jednostka samorządu terytorialnego, budżet państwa, czy instytucja finansowa przekraczają znacznie zasoby np. pojedynczego gospodarstwa domowego. Jednak gospodarstwa domowe w ujęciu makroekonomicznym stanowią istotny element gospodarki rynkowej o ogromnym potencjale akumulacyjnym. Potwierdzają to dane statystyczne.<sup>2</sup>

Zatem nie tylko organizacje muszą planować. Proces ten dotyczy również innych jednostek, m.in. gospodarstw domowych. Gdy planują one urlop, czy następny szczebel kariery posługują się planowaniem jako podstawowym procesem określania celów i sposobów ich realizacji. Ważnym elementem planowania jest podejmowanie decyzji czyli opracowanie i wybór sposobu działania dla rozwiązania określonego problemu.

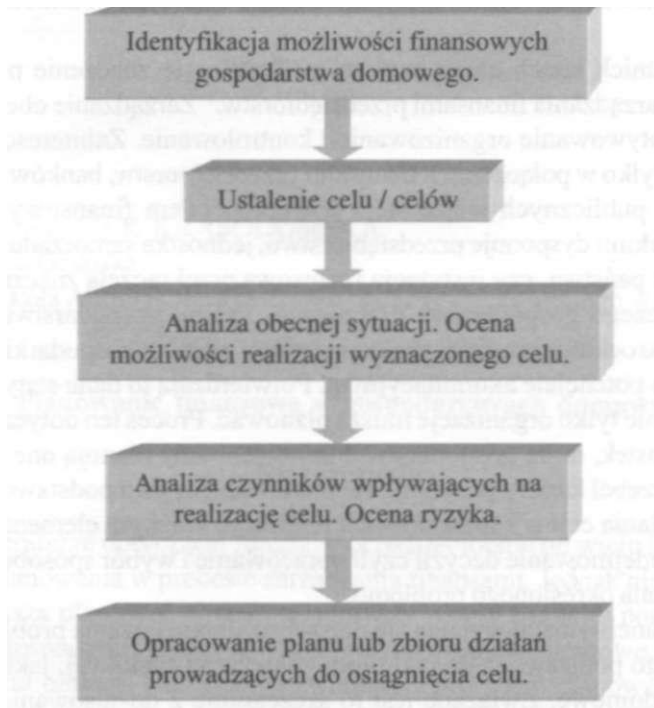
W opisanej sytuacji wyłania się potrzeba zainteresowania problemem dotyczącym tego podstawowego podmiotu gospodarki rynkowej, jakim jest gospodarstwo domowe. Związane jest to szczególnie z dostosowaniem do nowych warunków stworzonych przez całą gospodarkę, szczególnie zaś zmian zachodzących wewnątrz gospodarstw domowych. W gospodarce rynkowej muszą one bowiem, podobnie jak inne podmioty, planować swoje dochody i wydatki.

## 8. 1. Planowanie finansowe gospodarstw domowych jako proces

Planowanie jest pierwszym i podstawowym etapem procesu zarządzania finansami gospodarstw domowych. Można porównać je do odpowiadającego mu procesu w przedsiębiorstwie i sprowadzić do pięciu podstawowych etapów. Przedstawione one zostały na schemacie nr 1.

<sup>1</sup> J. Komorowski, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie działającym w warunkach gospodarki rynkowej*. Wydawnictwo PG, Gdańsk 1999.

<sup>2</sup> E. Mazurek-Krasodomska, *Potencjał akumulacji finansowej w gospodarstwach domowych w Polsce w okresie transformacji - wybrane problemy*, [w:] „Problemy zarządzania finansami”, Zeszyty naukowe katedry finansów nr 1, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2001, s. 75-83.

**Schemat 1. Planowanie finansowe przez gospodarstwo domowe.**

Źródło: Opracowanie własne.

Planowanie rozpoczyna się od prognozy budżetu gospodarstwa domowego, a więc identyfikacji jego możliwości finansowych. W etapie tym określone powinny zostać przewidywane dochody i wydatki gospodarstwa domowego. Planując dochody należy uwzględnić ich charakter i źródło. Oznacza to konieczność wyodrębnienia stałych przychodów, jakimi są wynagrodzenia podstawowe, emerytury, renty oraz dodatkowych, takich jak: nadgodziny, nagrody, prowizje itp.

Jednak najważniejsze pozostaje oszacowanie wydatków gospodarstwa domowego z podziałem ich np. na wydatki stałe i zmienne. Wydatki stałe zazwyczaj można uznać za obligatoryjne. Jeżeli nie zostaną one uregulowane w terminie, gospodarstwo domowe może ponieść straty znacząco je przewyższające. Niezapłacenie rachunku telefonicznego czy opłat za energię, gaz, wodę, może skutkować odcięciem tych mediów od nieruchomości, której one dotyczą. Istotny jest jednak fakt, że gospodarstwo domowe może kształtować i tę grupę wydatków np. zmniejszając liczbę rozmów telefonicznych, korzystając z wybranego abonamentu telefonicznego czy planów taryfowych w przypadku energii elektrycznej.

Natomiast wydatki zmienne charakteryzują się tym, że często są dobrowolne. Oznacza to, że gospodarstwa domowe mogą je ograniczyć, bądź z nich zrezygnować. Stanowią one najważniejszą z punktu widzenia zarządzania finansami, grupę wydatków konsumpcyjnych., gdyż są w dużej mierze kształtowane. Należą do nich niektóre wydatki na odzież, związane z hobby, spędzaniem wolnego czasu. Ponosząc wiele wydatków konsumpcyjnych członkowie gospodarstwa domowego go podejmują decyzję co do ich trwałości, jakości, wyglądu. Dokonują wyboru spośród kilku możliwych na rynku dóbr konsumpcyjnych czy usług. Tym samym wpływają na budżet gospodarstwa domowego, na wielkość wydatków bieżących i przyszłych związanych np. z konserwacją, utrzymaniem czy naprawą.

Planowanie wielkości dochodów i wydatków gospodarstw domowych powinno zachodzić przy uwzględnieniu ryzyka związanego z niemożliwością realizacji ustalonego budżetu. Umożliwiłoby ono wówczas gospodarstwu domowemu podejmowanie trafniejszych decyzji, ale również dokonanie później właściwego wyboru przy wyborze form finansowania jego potrzeb konsumpcyjnych.

Drugi etap procesu planowania polega na ustaleniu celu lub zbioru celów. Punktem wyjścia do każdego planowania jest określenie, czego gospodarstwo domowe, jako wspólnota ludzi, lub pojedyncza osoba chce lub potrzebuje. Identyfikacja priorytetów i konkretyzacja zamierzeń umożliwi skuteczną koncentrację wszystkich członków gospodarstwa domowego na zdefiniowanym celu. Jeżeli np. zdecydują się oni na budowę domu, czy przekraczający ich możliwości finansowe urlop za granicą, wielu członków gospodarstwa domowego będzie w stanie zrezygnować z pewnych dóbr trwałego użytku, czy ograniczyć konsumpcję bieżącą na rzecz wyznaczonego celu. Ze względu na istotę problemu, zagadnienia związane z tym etapem planowania zostaną omówione w dalszej części artykułu.

Etap trzeci polega na określeniu istniejącej sytuacji. W tym etapie członkowie gospodarstwa domowego odpowiadają na pytanie, jak odległe są wyznaczone przez nich cele i czy są one możliwe do osiągnięcia. Określają tym samym swoje potrzeby finansowe - zapotrzebowanie na kapitał, a więc jakie środki finansowe są niezbędne do realizacji wyznaczonego wcześniej celu.

Ustalenie, co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celów należy do zadań kolejnego etapu. Określa on jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, a więc pochodzące z otoczenia mogą ułatwić osiągnięcie celów, jakie natomiast mogą stwarzać problemy. Przewidywanie przyszłych sytuacji, problemów i okazji jest zasadniczym elementem planowania każdego podmiotu.

Ostatni etap stanowi opracowanie planu lub zbiorów działań prowadzących do osiągnięcia celu bądź celów. W gospodarstwach domowych etap ten

polega na opracowaniu różnych wariantów działań, ich ocenę i wybór najodpowiedniejszego z nich. Wiąże się to m.in. z analizą źródeł finansowania potrzeb finansowych, oceną możliwości ich pozyskania i kalkulacją jego kosztów.

Planowanie finansów gospodarstwa domowego kończy się więc nie tylko ustaleniem zapotrzebowania na kapitał, jaki jest niezbędnych do osiągnięcia określonego celu, ale również analizą możliwych do pozyskania źródeł finansowania. Gospodarstwa domowe mogą finansować swoje cele ze zróżnicowanych źródeł, a mianowicie: ze swoich dochodów, oszczędności, kredytów bankowych, z pożyczek od rodziny, przyjaciół, znajomych, z instytucji finansowych czy z zakładu pracy, dokonując zakupów z odroczonym terminem płatności, w leasingu lub ze środków pozyskanych ze sprzedaży posiadanego majątku.

Problem pojawia się w sytuacji, gdy członkowie gospodarstwa domowego mają zdecydować się na źródło finansowania np. zakupu samochodu, a nie potrafią samodzielnie dokonać kalkulacji kosztów tego finansowania. W tym obszarze istnieje na rynku pewna luka, brak niezależnych firm doradczych, które dokonałyby kalkulacji kosztów związanych z kredytem, zakupem na raty, czy innymi formami finansowania. Rolę informacyjną w zakresie ofert banków i innych instytucji finansowych spełniają obecnie portale internetowe, które prezentują aktualne dane dotyczące przez nie świadczonych usług.

Gospodarstwa domowe często decydując się na określoną formę finansowania biorą pod uwagę jej dostępność. Decyzje nie poparte pogłębioną analizą często są przez to nietrafione, gdyż wiąże się z nimi wysoki koszt pozyskania kapitału. Warto pamiętać o tym, że warunki, jakie proponuje instytucja oferująca pożyczkę bądź kredyt zależą od wielu czynników i mogą być negocjowane. Oznacza to, że często warto podjąć trud zgromadzenia większej ilości wymaganych dokumentów, tak aby osiągnąć, jak najkorzystniejsze warunki finansowania, czyli ponieść jak najniższy koszt kapitału.

Podsumowując należy stwierdzić, że zakres planowania finansowego gospodarstw domowych obejmuje następujące zasadnicze problemy:<sup>3</sup>

- podział wydatków na stałe, okazjonalne i elastyczne, umożliwiający odpowiednie nimi zarządzanie,
- określanie wielkości zapotrzebowania na środki finansowe konieczne dla zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych gospodarstwa domowego,
- ustalenie kwot zapotrzebowania na środki finansowe, które mogą być pokryte własnymi kapitałami oraz kwot do pozyskania ze źródeł zewnętrznych,

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: J.L. Weirich, *Personal financial management*, Little Brown and Company, Boston-Toronto 1983, s. 34-53.

- skonkretyzowanie na podstawie możliwych do realizacji alternatywnych rozwiązań - najkorzystniejszych źródeł pozyskania kapitałów z zewnątrz,
- sformułowanie sposobów postępowania umożliwiające osiągnięcie najkorzystniejszych relacji między dochodami i wydatkami,
- zaprogramowanie przyszłościowych działań i decyzji niezbędnych dla sprawnej kontroli zgodności przebiegu procesów rzeczywistych z założeniami planu.

Planowanie gospodarstw domowych nie powinno ograniczać się do jednego roku, ale winno być dostosowane do okresu potrzebnego na realizację ustalonych celów.

Zatem niezależnie od wysokości osiągniętych dochodów gospodarstwa domowe mogą nie tylko oszczędzać, wydawać, ale również zarządzać swoimi pieniędzmi. Dla jednych wiąże się to z decyzją, w którym banku złożyć rachunek oszczędnościowo - rozliczeniowy i jak sprawnie zarządzać stosunkowo niewielkimi środkami. W przypadku innych w grę wchodzi znaczące inwestycje - wtedy trzeba dokonać wyboru między lokowaniem w akcje, jednostki funduszy inwestycyjnych czy obligacje.

## 8. 2. Cele w planowaniu finansowym gospodarstw domowych

Jak wspomniano wcześniej istotnym etapem procesu planowania jest ustalenie jego celu. Każde gospodarstwo domowe powinno określić swoje cele. Opierają się one na wartościach, ale różnią się od nich tym, że są ściśle określone. Gospodarstwa domowe i ich przedstawiciele mogą zmierzać do osiągnięcia różnych celów. Warto podkreślić, że cele te mogą mieć charakter statyczny bądź dynamiczny. Do celów statycznych, których istota nie ulega zmianie pod wpływem czasu, należą przede wszystkim cele długookresowe takie jak: budowa lub zakup domu, oszczędzanie na przyszłą emeryturę. Natomiast cele krótkookresowe mogą pod wpływem różnych czynników, m.in. fazy cyklu życia gospodarstwa domowego, jak również przemian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym, ulegać zmianom. Tabela nr 1 przedstawia przykładowe zróżnicowane cele gospodarstw domowych.

Wśród wyżej wymienionych grup celów gospodarstw domowych najważniejsze są cele materialno - ekonomiczne. Ich realizacja daje możliwość przeznaczenia posiadanych wolnych środków finansowych na inne potrzeby. Poza tym wiele innych celów gospodarstw domowych jest bezpośrednio zależnych od ich realizacji. Spełnienie celu opiekuńczo-zabezpieczającego, rekreacyjno-towarzyskiego, czy kulturalnego jest możliwe tylko w przypadku posiadania odpowiednich środków finansowych.



Tab. 1. Cele gospodarstw domowych

Grupa celu	Omówienie
Materialno - ekonomiczne	Zaspokojenie materialnych potrzeb członków gospodarstwa domowego.
Produkcyjne	Produkcja dóbr, których konsumpcja jest źródłem utrzymania gospodarstwa domowego (gospodarstwo rolne).
Zarobkowe	Praca zarobkowa jako możliwość zdobywania pieniędzy niezbędnych dla utrzymania.
Gospodarcze	Zasób i gromadzenie trwałych dóbr materialnych niezbędnych do egzystencji gospodarstwa domowego.
Opiekuńczo - zabezpieczające	Materialne i fizyczne zabezpieczenie członków gospodarstwa pozbawionych częściowo bądź całkowicie środków do życia albo niesprawnych fizycznie, wymagających opieki.
Prokreacyjne	Zaspokajanie rodzicielskich, emocjonalnych potrzeb współmałżonków, jak i reprodukcyjnych potrzeb społeczeństwa.
Socjauzacyjne	Wprowadzenie dzieci w świat kultury danego społeczeństwa, przygotowanie do samodzielnego pełnienia ról społecznych oraz interakcja osobowości małżonków.
Kulturalne	Zapoznanie młodego pokolenia z dziejami kultury danego społeczeństwa oraz jej trwałymi pomnikami, wpojenie norm i skali wartości, przekazywanie dziedzictwa kulturowego, dbałość o przeżycia estetyczne.
Rekreacyjno - towarzyskie	Gospodarstwo domowe jako miejsce wypoczynku, dbałość wszystkich członków o dobrą atmosferę i o nawiązywanie kontaktów towarzyskich przez osoby wchodzące w jego skład.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Tyszka, Z metodologii badań socjologicznych nad rodziną, Redakcja WydawnictwPozaprasowych „Pomorze”, Bydgoszcz 1987, s. 47-48.

Niektóre z celów mogą jednak wzajemnie się wykluczać lub być sprzeczne. Konflikt może również wystąpić na poziomie celów poszczególnych członków gospodarstwa domowego, gdyż każdy jego przedstawiciel ma swoje własne cele: dzieci, matka, ojciec, itp. Tak więc celem nadrzędnym dla jednego członka gospodarstwa domowego może być szczęśliwe życie rodzinne, a dla drugiego rozwój kariery zawodowej, realizacja głównych dzieł życia. W szczególnym przypadku gospodarstwa domowego jednoosobowego cel jego jedyne-go członka staje się celem nadrzędnym tego podmiotu.

Istnieją trzy metody osiągnięcia celów złożonych. Gospodarstwa domowe mogą więc dążyć do realizacji wielu celów jednocześnie w trakcie rozwiązywania określonego zadania, realizować je sukcesywnie stosując metodę kolejek bądź alokować cele.<sup>4</sup> W metodzie alokacji celów kolejność ich osiągnięcia zależy nie tyle od samodzielnej decyzji człowieka, ile od pewnych zjawisk biologicznych i społecznych, które powodują, że w określonym czasie realizuje on dane cele.

<sup>4</sup> J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977, s. 42.

Podobnie jak w przypadku innych podmiotów występujących w gospodarce rynkowej, gospodarstwa domowe powinny określić swoje cele, a następnie dokonywać ich hierarchizacji. Co więcej, cele powinny być podzielone na krótko, średnio i długoterminowe. Często cele odległe osiągane są dzięki realizacji wielu kolejnych celów pośrednich, które tworzą hierarchię złożoną z wielu celów średniodystansowych i krótkodystansowych, zwanych często zadaniami. Właściwy podział i hierarchia celów jest bardzo korzystna dla gospodarstw domowych. Powinna ona uwzględniać fakt, że członkowie gospodarstw domowych w późniejszym czasie będą osiągać niższe realne dochody, co może znów obciążać młodsze pokolenia. Odpowiednie ustalanie celów i konsekwentna ich realizacja może doprowadzić do racjonalnego zabezpieczenia się „na starość”.

Planowanie finansowe ma również dla gospodarstw domowych bardzo duże znaczenie psychologiczne. Osoby, które np. kontrolują swoje wydatki codziennie, ograniczając zakupy, czynią to z większym zapałem, jeżeli mają świadomość, że ich dzisiejsze wyrzeczenia są częścią większej całości - planu oszczędzania związanego z osiągnięciem konkretnego celu.

Według ekonomistów celem działalności gospodarstwa domowego jest „maksymalizacja użyteczności (czy satysfakcji) czerpanej ze spożycia koszyka dóbr, które może ono nabyć przy danym dochodzie nominalnym i danych cenach, oraz z czasu wolnego”<sup>5</sup>. Widoczna staje się więc zależność celu gospodarstw od osiąganych przez nie dochodów. Przy dochodach przekraczających wydatki bieżące gospodarstw domowych, mogą one zainwestować część środków pieniężnych na rynku finansowym.

Gospodarstwa domowe decydują się na alokację konsumpcji w czasie, czyli odkładają pieniądze, ponieważ uważają oszczędności za konieczny instrument realizacji swoich zróżnicowanych celów. Wśród nich mogą również być cele uważane za irracjonalne, na przykład oszczędzanie w celu zadowolenia, jakie daje świadomość posiadania pewnego majątku w płynnej postaci. Przy danym poziomie dochodów celowe oszczędności gromadzone w gospodarstwach domowych będą zależały od:<sup>6</sup>

- siły oddziaływania celu, który ma być osiągnięty za pomocą oszczędności,
- subiektywnej oceny skuteczności oszczędzania, tzn. w jakim stopniu oszczędzanie przybliży osiągnięcie celu,
- siły motywacji do wydawania pieniędzy.

<sup>5</sup> R. Milewski (red.), *Podstawy ekonomii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 134.

<sup>6</sup> W. Sarnecki, *Gospodarowanie za pomocą planowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 146.

Ponieważ wydawanie i oszczędzanie stanowią alternatywy przy dysponowaniu ograniczonym dochodem, silna motywacja do wydawania pieniędzy ogranicza oszczędności i vice versa.

W procesie podejmowania decyzji, których podstawowym celem jest zaspokojenie potrzeb, uczestniczą wszyscy członkowie gospodarstwa domowego, przy czym ich rola i zakres podejmowanych przez nich działań są zróżnicowane.<sup>7</sup> Podejmowanie decyzji w gospodarstwie domowym może odbywać się jednoosobowo bądź wspólnie, w zależności od podziału ról jakie poszczególne jego członkowie spełniają. Z tego punktu widzenia rozróżnia się cztery modele decyzji gospodarstw domowych, również odnośnie celów finansowych, a mianowicie:<sup>8</sup>

- model autonomiczny, w ramach którego każdy członek gospodarstwa domowego podejmuje niektóre decyzje w sposób samodzielny,
- model patriarchalny, odzwierciedlający dominację męskiej głowy gospodarstwa,
- model matriarchalny, odzwierciedlający dominację kobiety,
- model partnerski, w którym dominują decyzje podejmowane wspólnie przez członków gospodarstwa domowego (decyzje synkretyczne).

Występowanie takich modeli podejmowania decyzji nie oznacza, że w każdym gospodarstwie domowym ujawniają się one w odniesieniu do wszystkich. Na ogół można obserwować zróżnicowanie sposobu podejmowania decyzji w zakresie różnych produktów i usług.

Podsumowując rozważania na temat celu gospodarstw domowych warto podkreślić, że jest on w rzeczywistości kompromisem interesów poszczególnych jednostek wchodzących w skład tego podmiotu. Kompromis ten wyraża się zarówno w ustalaniu celu nadrzędnego dla gospodarstwa, jak również w nadawaniu priorytetów celom podrzędnym. Jego wyrazem jest ponadto rezygnacja z celów osobistych, czy wydatków bieżących na rzecz celu nadrzędnego, zazwyczaj długookresowego.

Podstawowym celem gospodarstwa domowe, podobnie jak każdego innego podmiotu powinno być przetrwanie, które jest sumą wpływów interesów jednostek się składających na niego. Cel ten jest skutkiem oddziaływania wpływów poszczególnych osób występujących z różną siłą w różnych gospodarstwach.

Ekonomiczny cel działalności gospodarstw domowych zawiera elementy subiektywne. Powoduje to, że gospodarstwa domowe nie kierują się powszechnie

<sup>7</sup> Z. Kędzior, *Proces decyzyjny w gospodarstwie domowym*, [w:] „Gospodarstwo domowe”. Nr 1/1995.

<sup>8</sup> L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 66.

zasadą minimalizacji nakładów niezbędnych do zaspokojenia potrzeb. Racjonalność działania gospodarstw domowych należy rozpatrywać przede wszystkim pod względem respektowania przez nie „twardych” ograniczeń dochodów budżetu rodzinnego.

Gospodarstwa domowe, które nie mają nawyku skrupulatnego zarządzania swoimi finansami, nie zawsze troszczą się o zaliczanie swoich nadwyżek przychodów nad wydatkami do krótkookresowych nadwyżek płynności, bądź do bardziej długotrwałych nadwyżek kapitału i lokują je na rynku pieniądza lub na rynku kapitału bez uwzględnienia natury nagromadzonych funduszy. Efektem takiego postępowania mogą być straty jednostki lokującej nadwyżki kapitałowe czyli długookresowe na rynku pieniężnym na niższe oprocentowanie, lub też gdy trwałość funduszy pieniężnych została oceniona przesadnie wysoko - lokowanie ich na rynku kapitału na termin nadmiernie wydłużony. W tym drugim przypadku gospodarstwo domowe będzie odczuwało brak pieniądza na pokrycie niezbędnych wydatków i poniesie wynikające stąd konsekwencje, jeżeli nie uda mu się wycofać przed ustalonym terminem pochopnie dokonanych lokat kapitałowych. Jeżeli takie starania powiodą się, pociągnie to za sobą utratę przynajmniej części dochodu ustalonego dla lokaty kapitałowej.

Znajomość celu gromadzenia oszczędności jak również planowanie dochodów i wydatków pozwala na określenie momentu, kiedy gospodarstwu domowemu potrzebne będą środki pieniężne, a w konsekwencji wyboru najbardziej efektywnej formy lokaty kapitału. W świetle celów można określić skuteczność i efektywność działania. Działanie bez określonego celu jest zachowaniem przypadkowym, niezorganizowanym.

### **8. 3. Czynniki kształtujące cele planowania finansowego gospodarstw domowych**

Konsument - planista zachowuje się inaczej, gdy występuje na rynku jako pojedyncza osoba, a inaczej - jako członek gospodarstwa domowego. W rzeczywistości stosunkowo rzadko występuje on jako pojedyncza osoba i tylko w odniesieniu do małej części zasobów finansowych gospodarstw domowych decyduje o zakupach samodzielnie, na podstawie własnych preferencji. Przeważnie występuje on na rynku jako członek gospodarstwa domowego. Wówczas decyzje zakupu towarów są wynikiem różnych postaw, wyobrażeń i preferencji członków gospodarstwa.

Zachowanie konsumenta na rynku w dużej mierze zależy od fazy rozwojowej gospodarstwa domowego, zwanej też etapem cyklu życia. Faza, w której obecnie się ono znajduje wpływa również na określone przez niego cele. Młode

gospodarstwa domowe, czyli bezdzietne, jedno lub dwuosobowe mogą zatem planować zakup mieszkania, samochodu, mebli, odzieży, kosmetyków, oszczędzać na podróże, rekreację, hobby, rozrywkę. Natomiast celem gospodarstw domowych z małymi dziećmi może być zaspokojenie bieżących potrzeb konsumpcyjnych, a w szczególności: zakup żywności, zabawek, odzieży, następnie zgromadzenie środków na edukację dzieci i zapewnienie im dobrego „startu” w dorosłe życie. Oczywiście aktualne są wciąż cele z poprzedniej fazy cyklu życia, o ile nie zostały jeszcze zaspokojone i pozostają w możliwościach wydatkowych gospodarstwa domowego. W ostatniej fazie cyklu życia, tzn. w okresie nieprodukcyjnym, kiedy gospodarstwa domowe utrzymują się z wypłat transferowych z budżetu państwa, a więc emerytur, najważniejszym ich celem może być: zaspokojenie bieżących potrzeb konsumpcyjnych, a więc zakup żywności oraz lekarstw i usług medycznych. Jeżeli pozwalają na to zgromadzone wcześniej oszczędności, celem w tej fazie cyklu życia mogą być również podróże i realizacja hobby, na które nie mieli czasu członkowie gospodarstwa w wieku produkcyjnym.

Cele finansowe gospodarstw domowych nie zależą jednak wyłącznie od jego fazy cyklu życia, ale również od innych czynników. Podstawowy jest tu niewątpliwie aspekt ekonomiczny. Gospodarstwa domowe o dochodach wyższych od przeciętnych mogą stawiać sobie cele wymagające wyższych nakładów niż te, których dochody są na granicy ubóstwa. Głodujący człowiek nie będzie zainteresowany np. oszczędzaniem, gdyż nie została zaspokojona jego podstawowa potrzeba - fizjologiczna. Gromadzenie oszczędności zaliczyć należy do grup wyższych. Zaspokajają one bowiem przede wszystkim potrzebę bezpieczeństwa, gdyż daje pewność, ochronę, zabezpieczenie. Jednocześnie wpływa na potrzeby społeczne, szacunku i uznania. O tym, które z potrzeb będą zrealizowane i w jakim stopniu decyduje zarówno ocena przez gospodarstwo domowe użyteczności tych potrzeb jak również posiadane środki niezbędne do ich zaspokojenia. W przypadku, gdy gospodarstwo domowe uzna, że niektóre przyszłe potrzeby mają większą wartość subiektywną wówczas przeznaczają na nie określone środki, które zazwyczaj inwestuje bądź lokuje np. w banku.

Nie wszystkie gospodarstwa domowe podejmują trud planowania i ustalania jego celów. Istnieje wiele przyczyn, dla których gospodarstwa domowe obawiają się lub z powodu których zaniedbują wyznaczanie celów. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:<sup>9</sup>

- niechęć do rezygnowania z wybranych celów,
- lęk przed niepowodzeniem,

<sup>9</sup> Opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 81-82.

- brak znajomości otoczenia,
- brak pewności siebie.

Decyzja ustanowienia przez gospodarstwo domowe nowych celów, szczególnie długookresowych i przeznaczenia części zasobów finansowych na ich realizację wymaga od poszczególnych jego członków pewnych wyrzeczeń i rezygnacji z części dóbr konsumpcyjnych. Biorąc jednocześnie pod uwagę ryzyko związane z możliwością nie osiągnięcia zamierzonego celu, osoby te mogą unikać całkowitego zaangażowania się w jego realizację.

Ustanawiając konkretny, jasno określony cel gospodarstwo domowe podejmuje ryzyko, że nie zdoła go osiągnąć. Ten lęk przed niepowodzeniem może zatem powodować u niektórych podmiotów niechęć do podejmowania niezbędnego ryzyka.

Trudno jest podejmować jakiegokolwiek decyzje, a w szczególności ustalać priorytety działania, w przypadku nieznanego otoczenia gospodarstwa domowego. Tymczasem ta grupa podmiotów, jako jedyna w gospodarce rynkowej, nie zatrudnia specjalistów mogących w obiektywny sposób ocenić sytuację na rynku i prognozować jej zmiany. Niektóre instytucje finansowe oferują obecnie doradztwo dla spełniających określone wymagania klientów indywidualnych, jednak pomoc ta jest ograniczona do oferowanych przez nie instrumentów. Natomiast decyzje podejmowane przez gospodarstwo domowe nie dotyczą wyłącznie ich aktywów finansowych, ale także inwestycji poza rynkiem finansowym.

Ostatnia przyczyna obawy przed ustalaniem celów przez gospodarstwo domowe wiąże się z brakiem pewności siebie. Aby zaangażować się w realizację określonych celów poszczególni członkowie gospodarstwa domowego muszą być przekonani, że potrafią osiągnąć. Jeżeli osobom podejmującym decyzje, czy ustalającym cele brakuje pewności siebie lub wiary w możliwość ich realizacji, będą się one wahać przed ustanowieniem odważnych celów.

### Podsumowanie

Planowanie gospodarstw domowych jest elementem składowym planowania całej gospodarki. Należy ono do planowania prywatnego, gdyż plany tej grupy podmiotów nie są sporządzane na podstawie obowiązku wynikającego bezpośrednio z przepisów prawa, lecz z woli podmiotów planujących, które mają potrzebę posługiwania się tym instrumentem.<sup>10</sup>

Istotne znaczenie planowania podkreśla fakt, że jest ono „procesem, który stwarza możliwość wyboru najbardziej satysfakcjonujących decydenta rozwią-

<sup>10</sup> J. Komorowski, *Planowanie finansowe ...* op. cit., s. 28.

zań spośród możliwych alternatyw oraz zastosowania przedsięwzięć niezbędnych dla uzyskania zamierzonych celów"<sup>11</sup>. Dzięki planowaniu finansowemu możliwe staje się zatem podejmowanie przez gospodarstwo domowe trafniejszych decyzji gospodarczych sprzyjających wzrostowi wartości jego aktywów<sup>12</sup>. Umożliwia ono również odpowiednie kojarzenie skutków bieżących i perspektywicznych decyzji finansowych, co pozwala na zwiększenie zysków z inwestycji w dłuższej perspektywie czasu i na uniknięcie niespodziewanych zakłóceń w funkcjonowaniu. Ponadto podmioty planujące mogą przewidzieć z góry skalę i skutki ryzyka finansowego, czego następstwem jest możliwość odpowiednio wczesnego podejmowania działań zmierzających do eliminacji lub ograniczania skutków ryzyka.

## Literatura

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998.
2. Garbarski L., *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998.
3. Kędzior Z., *Proces decyzyjny w gospodarstwie domowym*, [w:] „Gospodarstwo domowe”, Nr 1/1995.
4. Komorowski J., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie działającym w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 1999.
5. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
6. Mazurek-Krasodomska E., *Potencjał akumulacji finansowej w gospodarstwach domowych w Polsce w okresie transformacji - wybrane problemy*, [w:] „Problemy zarządzania finansami”, Zeszyty naukowe katedry finansów nr 1, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2001.
7. Milewski R. (red.), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
8. Sarnecki W., *Gospodarowanie za pomocą planowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
9. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
10. Tyszka Z., *Z metodologii badań socjologicznych nad rodziną*. Redakcja Wydawnictw Pozaprasowych „Pomorze”, Bydgoszczą 1987.
11. Weirich J.L., *Personal financial management*, Little Brown and Company, Boston-Toronto 1983.

<sup>11</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1998, s. 131.

<sup>12</sup> Za aktywa przyjmuje się przedmioty własności będące środkiem przechowywania wartości. Należą do nich: pieniądze, obligacje, akcje, dzieła sztuki, ziemia, nieruchomości, itp.

dr BARTŁOMIEJ GABRIEL  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **9. Niektóre aspekty możliwości przewidzenia upadku przedsiębiorstwa**

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia pewne symptomy oraz metody przewidzenia zagrożeń w przyszłej egzystencji spółki. Pomimo większej przydatności niektórych metod dla zastosowania w przypadku firm polskich, nie powinno się podchodzić do nich bezkrytycznie. Uwzględniają one bowiem głównie finansowe symptomy nadchodzącego upadku, a istnieje wiele innych, niefinansowych czynników, które mogą mieć wpływ na ten fragment funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## **SOME ASPECTS OF THE POSSIBILITY OF AN ENTERPRISE FAILURE PREDICTION**

### **Summary**

The article concentrates on presenting **some Symptoms** and **methods** of predicting threats in the company's future existence. In spite of some methods bigger effectiveness for application in the case of Polish firms, one should not have an uncritical approach to these models. They incorporate mainly financial Symptoms of an upcoming failure, and there is a multitude of other non - financial issues that may have an influence on this part of functioning of an enterprise.



## Wprowadzenie

Problem wczesnego wykrycia zagrożenia przedsiębiorstwa upadkiem ma duże znaczenie nie tylko dla kierujących danym przedsiębiorstwem. Również instytucje z otoczenia gospodarczego zainteresowane są perspektywami działalności firmy. Są to m.in. inwestorzy giełdowi chcący zaangażować swoje środki w akcje danej spółki, wierzyciele (np. dostawcy materiałów, banki), rządowe oraz pozarządowe instytucje monitorujące oraz wspierające niektóre gałęzie gospodarki. Istotną grupę wśród nich stanowią biegli rewidenci, dla których przewidzenie zagrożenia kontynuacji działalności przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie.

Na wstępie sprecyzować należy, co uważa się za upadek przedsiębiorstwa. T. Stasiewski<sup>1</sup> uznaje, że „upadek” jest pojęciem szerokim i najlepiej oddaje sedno zagrożenia kontynuacji działalności firmy. Autor ten podkreśla bowiem, że z upadkiem przedsiębiorstwa można mieć do czynienia nie tylko po ogłoszeniu upadłości przez sąd. Firmę można uważać za upadłą (czyli niezdolną do kontynuacji działalności) również w przypadku celowego doprowadzenia do stanu likwidacji jako jedyne go pozostającego sposobu spłaty zobowiązań. Stasiewski zaznacza jednocześnie, że np. w Wielkiej Brytanii termin „bankructwo” odnosi się wyłącznie do osób fizycznych. W Polsce zdarzają się oprócz tego postępowania układowe, nie powinno ich się jednak utożsamiać z upadkiem, ponieważ po przeprowadzeniu takiej procedury firma ma większą szansę na kontynuację działalności niż np. firma postawiona w stan likwidacji.

### 9. 1. Przejawy zagrożenia

Zagrożenie upadkiem objawia się najczęściej występowaniem pewnych symptomów, które w mniejszym lub większym stopniu mogą się do takiego wydarzenia przyczynić. T. Cebrowska<sup>2</sup> dzieli objawy zagrożenia kontynuacji działalności przedsiębiorstwa na dwie grupy:

1. związane z utratą płynności i trudnościami finansowania,
2. związane ze sferą operacyjną.

Powołując się m.in. na Międzynarodową Wytyczną Rewizji Finansowej nr 23, do pierwszej z tych grup zalicza:

<sup>1</sup> Por. T. Stasiewski, *Z-score indeks przewidywanego upadku przedsiębiorstwa*. Rachunkowość nr 12/1996, s.628-629.

<sup>2</sup> Por. T. Cebrowska, *Odzwierciedlenie zasady kontynuacji działalności w bilansie*. Rachunkowość nr 1/1997, s.3-4.

- niekorzystne kształtowanie się kluczowych wskaźników finansowych,
- powstawanie zaległości lub wstrzymanie wypłaty dywidend,
- niezdolność przedsiębiorstwa do terminowej spłaty kredytów,
- występowanie trudności w dotrzymywaniu warunków umów o pożyczki,
- traktowanie opóźniania zapłaty za dostawy, roboty i usługi jako jednego z głównych źródeł finansowania działalności,
- zastępowanie przez dostawców transakcji sprzedaży na kredyt - gotówkowymi,
- występowanie poważnych strat operacyjnych,
- zbyt duży stopień zaangażowania długoterminowych zasobów,
- trudności w odtwarzaniu środków trwałych.
- Utrata możliwości pozyskania źródeł finansowania nowych, niezbędnych przedsięwzięć rozwojowych

Z symptomami zagrożenia należącymi do tej grupy mamy według tej autorki do czynienia również w przypadku, gdy:

- stosunek środków pieniężnych do majątku obrotowego kształtuje się niekorzystnie,
- znacznemu przeterminowaniu ulegają należności,
- dostawcy wycofują się ze zwyczajowo oferowanych udogodnień w warunkach zapłaty,
- mają miejsce niezwykle transfery funduszków,
- banki wypowiadają dotychczasowe umowy kredytowe,
- firma przekracza ustalone przez siebie lub inne podmioty (np. banki) limity zadłużenia,
- podpisywane są długotrwałe umowy, na których firma najprawdopodobniej poniesie straty.

Są to symptomy wskazujące na już występujące, wzrastające lub pojawiające się dopiero zagrożenia, które mogą spowodować niemożność spłacenia przez firmę jej zadłużenia. Można zauważyć, że *„część z wymienionych objawów, szczególnie tych, które wystąpiły już wcześniej, a więc już istnieją, daje się bezpośrednio odczytać ze sprawozdania finansowego, głównie drogą analizy i porównania pozycji bilansowych. ”*

W drugiej grupie symptomów - związanych ze sferą operacyjną - trudniej uchwytnej, ponieważ nie zawsze znajduje ona bezpośrednio i szybkie odzwierciedlenie w danych finansowych, powinny znaleźć się:

- utrata, bez możliwości zastępstwa, głównego personelu,
- inne problemy personalne,
- utrata kluczowych rynków zbytu, praw wyłączności sprzedaży,

<sup>3</sup> Ibidem, s. 3.

- utrata licencji lub najważniejszego dostawcy,
- całkowite uzależnienie się od jednego odbiorcy, dostawcy lub wyrobu,
- brak nowych rynków lub możliwości zbytu,
- brak ubezpieczenia od zdarzeń losowych lub od skutków ryzyka,
- procesy sądowe toczące się przeciwko firmie mogące zaburzyć w przyszłości trafność jej oceny,
- ryzykowne modyfikacje w procesie technologicznym lub w samym produkcie,
- nieprzestrzeganie podstawowych założeń statutu przedsiębiorstwa,
- niekorzystne zmiany w zakresie obowiązującego prawa oraz zmiany w polityce rządów (określane jest to mianem ryzyka politycznego).

L. Bednarski<sup>4</sup> zwraca, przy opisie wymienionych grup symptomów, uwagę na istotny fakt, że pogarszanie się sytuacji finansowej w przedsiębiorstwie może postępować w różnym tempie: stopniowo i trudno zauważalnie na pierwszym jego etapie lub od początku gwałtownie, wyraźnie i szybko. Wynika z tego konieczność ciągłej obserwacji powyższych zjawisk, analizy wskaźników i odpowiednio wczesne podejmowanie na ich podstawie konkretnych działań zmierzających do poprawy sytuacji. Zaznacza przy tym jednocześnie (podobnie jak autorka cytowana poprzednio), że lista czynników mogących wpłynąć na zwiększenie prawdopodobieństwa upadku firmy jest właściwie nieograniczona i obejmuje cały szereg bodźców wewnętrznych, a także z mikro- i makrootoczenia przedsiębiorstwa.

## **9. 2. Metody wykrywania zagrożenia**

Do oceny zagrożeń finansowych funkcjonowania przedsiębiorstwa można używać pojedynczych wskaźników lub ich grup - analizując je w oderwaniu od siebie (modele jednozmiennne), jak również w oparciu o tzw. Indeksy *Z-score* obliczane w wyniku sumowania grupy wskaźników skorygowanych o określone współczynniki (modele wielozmiennne). Przy czym określenie „zmien-na” odnosi się, w przypadku tych dwóch zbiorów modeli, do konkretnych wskaźników.

### **9. 2.1. Modele jednozmiennne**

Do modeli jednozmiennnych opisujących zagrożenie firmy bankrutem (szczególnie w krótkim okresie) można zaliczyć bez mała wszystkie wskaźniki

<sup>4</sup> L. Bednarski, *Problemy oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*. Zeszyty teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce nr 66/1998, s. 8.

obrazujące płynność finansową. Jest to stwierdzenie prawdziwe tym bardziej, że zagrożenie upadłością jest często utożsamiane z zagrożeniem utraty płynności finansowej.<sup>5</sup> Potwierdza to również praktyka - wiele bankrutujących firm w momencie upadku i tuż przed nim wykazuje nawet zysk, charakteryzując się przy tym brakiem płynności finansowej. Niektóre z tych wskaźników są jednak bardziej użyteczne w tym zakresie posiadając dużą samodzielną zdolność wykrywania zagrożeń finansowych. Zaliczyć do nich można wskaźnik bieżącej (aktywa obrotowe / pasywa bieżące) i szybkiej płynności finansowej (aktywa obrotowe pomniejszone o zapasy i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe kosztów/ pasywa bieżące), niektóre relacje związane z kapitałem obrotowym netto, a także z wielkością nadwyżki gotówki operacyjnej netto - szczególnie wskaźnik wystarczalności gotówki operacyjnej na spłatę długów ogółem (gotówka netto z działalności operacyjnej / zobowiązania ogółem), jak również wskaźnik płynności Lambda<sup>6</sup>:

prognozowane zasoby najbardziej płynne + prognozowany *cash flow*  
Wskaźnik płynności operacyjny

Lambda

odchylenie standardowe operacyjnego *cash flow*

Licznik tego wskaźnika uwzględnia, jako początkowe zasoby najbardziej płynne, oprócz środków pieniężnych, papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu także potencjalnie istniejące możliwości finansowania przedsiębiorstwa z zewnętrznych źródeł (np. z linii kredytowych). Poza tym zawiera się tu również prognoza przyszłej wartości gotówkowej nadwyżki operacyjnej, co po zsumowaniu obrazuje cały potencjał gotówkowy, jakim może dysponować przedsiębiorstwo. Po podzieleniu go przez odchylenie standardowe *cash flow* operacyjnego dowiedzieć się można, jaka jest zakładana i teoretycznie możliwa do osiągnięcia wielkość zasobów płynnych przypadająca na odchylenie standardowe gotówki operacyjnej. Wzrost wartości tego wskaźnika świadczy o zwiększaniu się płynności finansowej przedsiębiorstwa. Wskaźnik Lambda przydatny jest szczególnie do analiz wewnętrznych dla celów zarządzania finansami - podmioty zewnętrzne nie są najczęściej dopuszczane do takich danych jak wewnętrzne prognozy firmy na temat np. kształtowania się niektórych wielkości czy potencjalnych źródeł finansowania. Inwestorowi giełdowemu lub konku-

<sup>5</sup> Por. T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Analiza symptomów zagrożeń przedsiębiorstwa*. Rachunkowość nr12/1993, s. 437; patrz też L. Bednarski, *Problemy oceny...*, op. cit., s. 9.

<sup>6</sup> Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 1997, s. 54-56.

rencji pozostaje więc skorzystać z innych wskaźników z uwagi na zbyt małą ilość danych, aby samemu taką prognozę przeprowadzić. Biegły rewident badający dokumenty przedsiębiorstwa lub bank, z którym firma chce rozpocząć współpracę lub już współpracuje, może takie dane uzyskać.

W przypadku modelu budowanego już z samego założenia jako „system wczesnego ostrzeżenia” o zagrożeniu finansowym (zarówno jedno-jak i wielozmiennego) jego autor zebrać musi dane dotyczące jak największej liczby przedsiębiorstw. Muszą być one dobrane w pary podobnych do siebie firm, z których jedna funkcjonuje prawidłowo, a druga już upadła. W każdym modelu musi wystąpić punkt przecięcia rozgraniczający z jak największym prawdopodobieństwem firmy upadłe i nieupadłe (przy najmniejszym z możliwych ryzyku zakwalifikowania przedsiębiorstwa do niewłaściwej grupy). Może wtedy nastąpić oznaczenie zdolności prognostycznej danego modelu. Dokonuje się tego przez porównanie ilości niewłaściwych zaszeregowania firm do poszczególnych grup w próbie użytej do stworzenia modelu ze specjalnie dobraną próbą niezależną.<sup>7</sup>

Wśród metod jednozmiennych wyróżnić trzeba pierwszą w historii znaną metodę badania zagrożenia niewypłacalnością na podstawie danych pochodzących ze statystycznej próby (19 par przedsiębiorstw niewypłacalnych i wypłacalnych). Opublikowano ją w 1932 roku, a jej autorem był P.J. Fritz Patrick. Do oceny zagrożenia finansowego firmy wytypował on dwa wskaźniki: wielkość i rentowność kapitału własnego.<sup>8</sup>

Badanie na 79 parach przedsiębiorstw niewypłacalnych i wypłacalnych przeprowadził w 1966 roku W.H. Beaver.<sup>9</sup> Punktem wyjścia w jego rozważaniach były założenia o korzystnym wpływie na wypłacalność firmy dużej płynności aktywów i wysokiego dodatniego salda przepływów pieniężnych. Za negatywny czynnik wpływający na wypłacalność przedsiębiorstwa uznał on wysoki udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku firmy i duży udział kosztów operacyjnych. Po sprawdzeniu użyteczności 30 wskaźników w tych dwóch grupach przedsiębiorstw autor modelu wyodrębnił sześć z nich, uznając je za najbardziej użyteczne w sygnalizowaniu badanego problemu:

- (nadwyżka środków pieniężnych - cash flow) / kapitał obcy,
- zysk netto / kapitał całkowity,
- kapitał obcy / kapitał całkowity,

<sup>7</sup> Por. T. Stasiewski, op. cit., s.629.

<sup>8</sup> Por. P.J. Fritz Patrick, *Comparison of the Ratios of Successful Industrial Enterprises With those of Failed Companies*, The Certified Public Accountant 1932, s.598-605, 656-662, 727-731, za: Waśniewski, Skoczylas, op.cit., s. 438.

<sup>9</sup> Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu u przedsiębiorstwem*, op. cit., t. 2, s. 261-262.

- kapitał pracujący / kapitał całkowity,
- aktywa bieżące / pasywa bieżące,
- (środki pieniężne będące w krótkim czasie w dyspozycji przedsiębiorstwa - pasywa bieżące) / (koszty - amortyzacja).

Spośród tych wskaźników Beaver wyróżnił szczególnie wskaźnik pierwszy (wskaźnik wypłacalności), ponieważ charakteryzował się on niewielką możliwością wystąpienia błędu. Podobnie było z wskaźnikiem drugim (wskaźnik rentowności). Wskaźnik udziału kapitału obcego w całości pasywów (wskaźnik trzeci) wzrastał w sposób ciągły w czasie badanych pięciu lat funkcjonowania firm zagrożonych upadkiem. Duże znaczenie przypisywał także płynności finansowej (wskaźniki „4” i „5”). Wadą powyższego modelu jest kłopotliwość przy interpretacji spowodowana występowaniem możliwości istnienia sprzecznych tendencji w zmianach wartości poszczególnych wskaźników (rozpatrywanych każdy z osobna - model jednozmienny). Model ten nie bierze także pod uwagę różnic mogących wystąpić w dopuszczalnych wartościach powyższych wskaźników pomiędzy poszczególnymi branżami.<sup>10</sup>

### 9. 2.2. Modele wielozmienne

Od pewnego czasu coraz popularniejsze stają się tzw. indeksy *Z-score*. Indeks taki to pojedyncza liczba obliczona na podstawie modelu zbudowanego z kilku do kilkunastu wskaźników z przydzielonymi im odpowiednimi współczynnikami korygującymi. Pierwszym w historii indeksem *Z-score* był, opublikowany w 1968 roku, system autorstwa E.J. Altmana. Przeanalizował on 66 firm dobranych w 33 pary „dobrych” i „złych” na zasadzie podobieństwa branż i wielkości. Po zbadaniu za pomocą 22 wskaźników ich płynności, rentowności, wspomaganie finansowego oraz wypłacalności, Altman wytypował 5, według niego najlepiej prognozujących możliwości płatnicze przedsiębiorstwa, a tym samym najlepiej nadających się do sygnalizowania ewentualnego zagrożenia upadkiem:

1.  $X_1$  = kapitał pracujący / aktywa ogółem;
2.  $X_2$  = zakumulowany zysk zatrzymany / aktywa ogółem;
3.  $X_3$  = zysk na działalności operacyjnej / aktywa ogółem;
4.  $X_4$  = rynkowa wartość kapitału akcyjnego/ całość zobowiązań;
5.  $X_5$  = przychody ze sprzedaży / całość aktywów

Z ich wykorzystaniem stworzona została później funkcja dyskryminacyjna" następującej postaci:  $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$  .

<sup>10</sup> Por. T. Waśniewski, W. Skoczylas, op. cit., s. 438.

<sup>11</sup> Ogólną postać funkcji dyskryminacyjnych przedstawia np. M. Walczak, *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1998, s. 205.

Według autora modelu wartość graniczna, powyżej której można powiedzieć, że przedsiębiorstwo jest bezpieczne to 2,99. Wartość poniżej 1,81 osiągnięta była przez firmy, które zbankrutowały. Przedsiębiorstwo osiągające wartość indeksu w zakresie od 1,81 do 2,99 znajduje się w tzw. „szarej strefie”, w której były obecne te z badanych przez Altmana firm, które były w bezpiecznej sytuacji, jak również bankruci. Wartość rozgraniczająca obie grupy przedsiębiorstw została ustalona na poziomie 2,675. Prawdopodobieństwo właściwej oceny przedsiębiorstwa za pomocą tego modelu wynosiło 95%. W 1983 roku Altman opublikował kolejną wersję swojego modelu:  $Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,420X4 + 0,998X5$ .

Wskaźniki X1 do X3 oraz wskaźnik X5 pozostały takie same jak w funkcji z roku 1968. X4 natomiast stanowi iloraz wartości księgowej wszystkich akcji do wartości księgowej całości zobowiązań. Zmodyfikowane zostały także wartości graniczne, wynoszące w tym przypadku odpowiednio 2,90 i 1,20. Szacuje się, że pierwotna postać funkcji Altmana posiada zdolność predykcji w horyzoncie czasowym do 2-3 lat naprzód, a późniejsze nawet do 5 lat. Dla polskich spółek zalecane jest, z uwagi na niewystępowanie w naszym układzie bilansu pozycji „zysk zatrzymany”, umieszczenie w liczniku wskaźnika X2 kapitału zapasowego, rezerwowego i nie podzielonego zysku (nie pokrytej straty) z lat ubiegłych.<sup>12</sup>

Innym modelem, zalecanym do wykorzystania szczególnie audytorom przy badaniu możliwości kontynuacji działalności przez firmę, jest model autorstwa H. Koha i L. Killougha z 1990 roku oparty na czterech wskaźnikach:

1. X1 = majątek obrotowy - zapasy / zobowiązania bieżące;
2. X2 = zysk zatrzymany / całość aktywów;
3. X3 = zysk na jedną akcję (EPS);
4. X4 = dywidenda na jedną akcję.

Składają się one na funkcję:  $Z = -1,2601 + 0,8701X1 + 2,1981X2 + 0,1184X3 + 0,8960X4$

Wynik  $Z=0$  rozgranicza grupy firm zagrożonych i niezagrożonych upadłością.<sup>13</sup>

Na „Zachodzie” występuje również grupa indeksów *Z-score*, które obliczane są przez specjalistyczne firmy i przekazywane odbiorcy za odpłatnością. W USA najbardziej popularny z nich to Zeta\* Credit Risk, a w Wielkiej Brytanii

<sup>12</sup> Por. E. Altman, *Financial Ratios. Discriminal Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*, Journal of Finance 23/1968; T. Stasiewski, op. cit., s.629-630; T. Waśniewski, W. Skoczylas, op. cit., s.439; B. Elliott, J. Elliott, *Financial Accounting and Reporting*, Prentice Hall International (UK) 1993, s. 581.

<sup>13</sup> Por. H. Koh, L. Killough, *The Use of Multiple Discriminal Analysis in the Assessment of the Going-Concern Status of an Audit Client*. Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 17, Spring 1990, s. 179-191.

jest to indeks Tafflera. W przypadku drugiego z nich - mimo, że dokładna postać równania nie jest ujawniana, znane są jego poszczególne składniki:  $X_1$  = zysk brutto / majątek obrotowy;  $X_2$  = majątek obrotowy / zobowiązania bieżące;  $X_3$  = zobowiązania bieżące / całość aktywów;  $X_4$  = czas działalności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem tylko własnego majątku (przy potencjalnej utracie źródeł kredytowania). Przybliżona postać równania funkcji dyskryminacyjnej wygląda następująco:  $Z = CO + C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 + C_4X_4$ .  $CO$  do  $C_4$  to utajnione współczynniki korygujące. Znane jest także znaczenie poszczególnych wskaźników dla funkcjonowania całego modelu. Wyrażone jest ono w procentach i wynosi odpowiednio: dla  $X_1$  53%,  $X_2$  13%,  $X_3$  18%,  $X_4$  16%. Wartością stanowiącą granicę pomiędzy firmami zagrożonymi i niezagrożonymi upadkiem jest w tym modelu  $Z=0,2$ . Przedsiębiorstwa uzyskujące wartość wyższą wykazują się małym prawdopodobieństwem upadku, firmy, które zbankrutowały uzyskiwały wartość  $Z$  poniżej 0,2.

R.J. Taffler na podstawie indeksu *Z-score* rozwinął tzw. Indeks *PAS-score* (performance analysis score) - wskaźnik sprawności działania przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten przedstawia osiągnięcia firmy na tle innych przedsiębiorstw, uwzględniając zmiany trendu w gospodarce. Pozwala więc zrelatywizować spojrzenie na przedsiębiorstwo dzięki wzięciu pod uwagę zjawisk zachodzących w jego otoczeniu. *PAS-score* przydziela rangi procentowe przedsiębiorstwom na podstawie osiągniętych przez nie wartości *Z-score*, może on więc osiągnąć wartości z zakresu od 0 do 100. Wartość „X” *PAS-score* mówi, że  $(100-X)\%$  przedsiębiorstw osiągnęło wyższe wartości *Z-score* (na przykład *PAS-score* wynoszący 75 oznacza, że 25% porównywanych firm uzyskało wyższe wartości *Z-score* na analizowaną firmą). Badaniu podlega tutaj tendencja zmian wartości *PAS-score* w czasie. Jej spadek obrazuje pogorszenie się osiągnięć przedsiębiorstwa na tle innych i wymaga podjęcia natychmiastowej analizy przyczyn tego negatywnego zjawiska.<sup>14</sup>

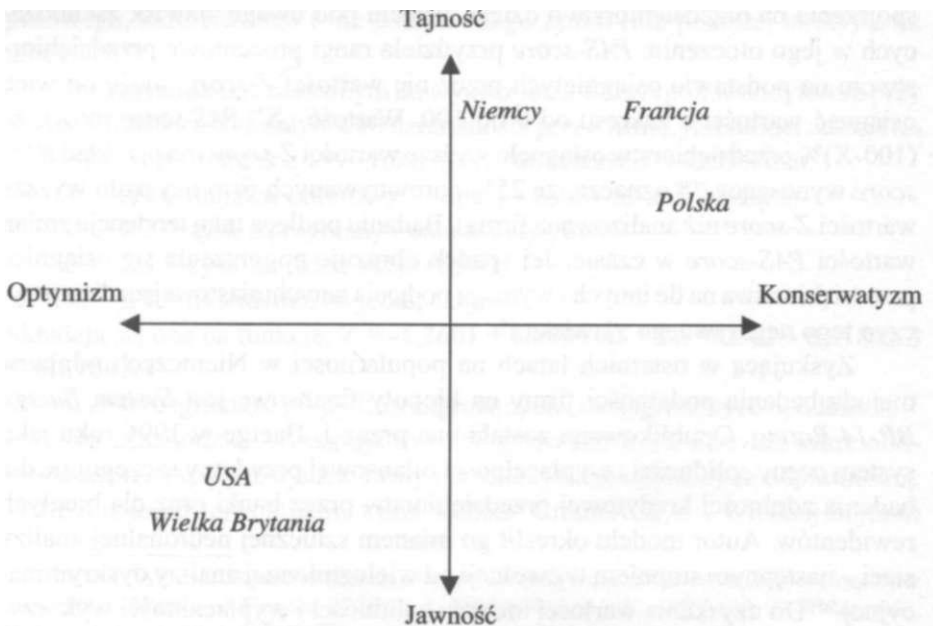
Zyskującą w ostatnich latach na popularności w Niemczech odpłatną metodą badania podatności firmy na kłopoty finansowe jest *System Baetge BP-14 Rating*. Opublikowana została ona przez J. Baetge w 1996 roku jako system oceny solidności i wypłacalności bilansowej przydamy szczególnie dla badania zdolności kredytowej przedsiębiorstw przez banki oraz dla biegłych rewidentów. Autor modelu określił go mianem sztucznej neuronalnej analizy sieci - następnym stopniem w ewolucji od wielozmiennej analizy dyskryminacyjnej.<sup>15</sup> Do uzyskania wartości indeksu solidności i wypłacalności wykorzy-

<sup>14</sup> Por. B. Elliott, J. Elliott, op. cit., s. 581-582.

<sup>15</sup> Por. J. Baetge, *Bilanzanalyse*. Duesseldorf 1998, s. 513 i nast.



stuje się tutaj grupę 14 wskaźników obliczanych na podstawie danych z bilansu i rachunku zysków i strat. Zastosowanie niepublikowanych współczynników korygujących czy raczej - jak nazywa je Baetge - „wartości neuronalnych”, daje wynik w postaci liczby „N” mogącej wynosić od -10 do +10. Dla każdej wartości „N” istnieje ściśle określone prawdopodobieństwo upadku firmy, przyjmuje się jednak, że dla wartości od 0 do +10 zagrożenie jest mniejsze, a wartości poniżej zera dają poważne powody do niepokoju. Skuteczność modelu oceniana jest na 89%. Przedsiębiorstwa, które zleciły ustalenie dla nich wartości indeksu „N” firmie Baetge & Partner muszą zapłacić za to, w zależności od wielkości firmy, od paruset do kilku tysięcy Euro. Baetge za atut swojej metody uważa fakt, że przy ocenianiu wartości poszczególnych 14 wskaźników dla ustalenia finalnej wartości indeksu „N” uwzględnia się specyfikę danej branży porównując je z wartościami typowymi dla tej branży (jednym z głównych zarzutów wysuwanych wobec modelu Altmana jest nieuwzględnianie różnic branżowych). Inną cechą, według Baetge pozytywnie różniącą ten system od metody Altmana, jest większy stopień dopasowania go do warunków kontynentalnej Europy. Wynika to z różnicy w anglosaskim i kontynentalnym podejściu do systemu informacji ekonomicznej, co obrazuje poniższy rysunek.



**Rys. 1. Determinanty systemów informacji ekonomicznej w różnych państwach**

Źródło: Opracowanie własne na podst. wykładu pt. „Metoda oceny przedsiębiorstw System Baetge BP-14 Rating”, wygłoszonego w kwietniu 1999 na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego przez prof. dr Dietera Kortuma (Wyższa Szkoła Bremen).

Podczas gdy w USA i Wielkiej Brytanii nacisk kładzie się głównie na dostępność danych finansowych spółki dla jej akcjonariuszy i przedstawienie się im w jak najlepszym świetle, w Europie kontynentalnej istnieje tendencja do większej ostrożności, co przejawia się np. w nie wykazywaniu za wszelką cenę bardzo dużych zysków, tworzeniu „cichych rezerw” itp. Stąd modele anglosaskie będą zdecydowanie bardziej rygorystyczne w ocenie przedsiębiorstwa polskiego i mogą wskazywać na zagrożenie upadkiem tam, gdzie go wcale nie ma.<sup>16</sup>

W przypadku polskich przedsiębiorstw należałoby zatem posługiwać się krajowym modelem pozwalającym przewidzieć zagrożenie upadkiem. A w zastosowaniu do nich modeli zagranicznych cenne mogą być nie tyle same wartości indeksu, co tendencje (ze względu na wspomnianą wyżej specyfikę narodową w dobieraniu współczynników do modelu). Mogą one zasygnalizować czy zmiany w badanym okresie szły w pożądanym kierunku (w stronę wartości „bezpiecznych”) oraz jaka jest zmiana w stosunku do badanego okresu obecnie, jakie są perspektywy na przyszłość z punktu widzenia dnia dzisiejszego.

Zweryfikowany empirycznie i gotowy do zastosowania jest, od 2001 roku, model *Z - score* wykorzystujący funkcję dyskryminacyjną autorstwa A. Hołdy<sup>17</sup>. Autor oparł go na danych pochodzących z 40 par przedsiębiorstw dobranych na zasadzie „bankrut - niebankrut” z lat 1993 - 1997. Spośród 28 wskaźników finansowych bazujących wyłącznie na wielkościach pochodzących z bilansu i rachunku zysków i strat - po wstępnej analizie próbki przedsiębiorstw - Hołda wybrał 13, by ostatecznie w modelu zastosować 5 najskuteczniejszych z nich (nazwy, skróty i wzory wskaźników w brzmieniu proponowanym przez autora modelu):

- podstawowy wskaźnik płynności (PWP) =  
= majątek obrotowy / zobowiązania krótkoterminowe,
- stopa zadłużenia (SZ) = (zobowiązania ogółem / suma bilansowa) x 100,
- zyskowność majątku (ZM) = (zysk/strata netto / średnioroczny majątek ogółem) x 100,

<sup>16</sup> W 1984 roku sam Altman wykazał, że modele przewidujące upadek firm powinny być używane w zasadzie tylko w kraju pochodzenia danych, na których podstawie powstały, m.in. ze względu na wspomniane już powyżej różnice w systemach sprawozdawczości. Zbyt dużą restrykcyjność modelu Altmana z 1983 roku jak na polskie warunki wykazały zresztą wcześniejsze badania empiryczne przeprowadzone na spółkach parterowych programu NFI. Po niecałych dwóch latach od badania zaledwie nikły odsetek firm zakwalifikowanych jako zagrożone upadkiem (a była to większość ze spółek NFI) postawionych zostało rzeczywiście w stan upadłości i. (szerzej - patrz T. Stasiewski, op. cit., s. 631).

<sup>17</sup> A. Hołda, *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej*, Rachunkowość nr 5/2001, s.306-310; A. Hołda, *Prognozowanie bankructwa w polskich realiach gospodarczych. Zarządzanie i rozwój* nr 9/2002, s. 10-12.

- wskaźnik obrotu zobowiązań (WOZ) = (średnioroczne zobowiązania krótkoterminowe / koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów) x 365,
- rotacja majątku (RM) = przychody z ogółu działalności / średnioroczny majątek ogółem.

Wskaźnikowi PWP przypisano 86%, wskaźnikowi SZ = 80%, ZM = 85%, WOZ = 61%, a RM = 56% zdolność prognostyczną. Funkcja dyskryminacyjna po oszacowaniu wygląda następująco:

$$Z_n = 0,605 + 0,681 \times \text{PWP} - 0,0196 \times \text{SZ} + 0,00969 \times \text{ZM} + 0,000672 \times \text{WOZ} + 0,157 \times \text{RM}$$

Przedsiębiorstwo, które osiągnie według tego modelu wartość powyżej +0,1, może być klasyfikowane jako mało zagrożone bankructwem. Wartości poniżej -0,3 osiągane są przez firmy o dużym prawdopodobieństwie upadku. Strefa niepewności w przypadku modelu  $Z_n$  rozciąga się więc przedziale od -0,3 do +0,1, a wartość rozgraniczająca wśród badanych przez twórcę modelu firm wynosiła zero. Skuteczność modelu Holdy wynosi 92,5%.

### 9. 3. Zastrzeżenia

Mimo stosowania modelu pochodzącego z kraju, w którym funkcjonuje badane przedsiębiorstwo, może dojść do wysunięcia nietrafnej prognozy. Działo się tak na przykład ze spółką Swarzędzkie Fabryki Mebli S.A., która wedle wszelkich przewidywań powinna była dawno upaść, na co wskazywały już dane z lat 1996 i 1997. Dlaczego więc do upadku nie doszło? Nasuwa się wniosek, że należy brać pod uwagę także czynniki nie znajdujące odzwierciedlenia w dokumentach finansowych przedsiębiorstwa, które mogą wpłynąć na poprawę warunków jego funkcjonowania i oddalenie groźby upadku, których powyżej przedstawione modele nie uwzględniają. Mogą one wynikać z jego zewnętrznych powiązań, wewnętrznych uwarunkowań lub też pojawić się w jego otoczeniu. Niektóre z nich to niejako „odwrotność” pozafinansowych symptomów zagrożenia przytoczonych na początku artykułu (np. duże umiejętności kadr kierowniczych i ich gotowość na przeprowadzenie zdecydowanych działań na rzecz wyprowadzenia firmy z kryzysu). Zresztą T. Waśniewski i W. Skoczylas nie nazywają ich nawet czynnikami zagrożenia. Uwzględniają możliwość ich działania „w dwie strony” nazywając je czynnikami oddziałującymi na zdolność płatniczą i zaliczają do nich (oprócz czynników w dużym stopniu odpowiadających wymienionym na początku artykułu) następujące zagadnienia:

- w jaki sposób przedsiębiorstwo jest powiązane z bankami i rynkami finansowymi,

- czy przedsiębiorstwo może liczyć na wsparcie finansowe ze strony budżetów lokalnych oraz budżetu państwa,
- jak wpływa na przedsiębiorstwo bieżąca sytuacja gospodarcza w państwie,
- jak na przedsiębiorstwo oddziałuje aktualny system administracyjno-prawny i czy jest on stabilny,
- jakie są zamierzenia polityki gospodarczej mogące znacznie rzutować na finansowy potencjał przedsiębiorstwa?<sup>18</sup>

To podejście podziela także T. Cebrowska zaznaczając jednocześnie, że przedsiębiorstwo podlega ciągłej ewolucji i w jej toku niekorzystne symptomy mogą „być niwelowane innymi, niekonwencjonalnymi działaniami. Na przykład niekorzystna sytuacja finansowa i trudności płatnicze, wynikające z braku możliwości pozyskania kredytu, mogą ulec znacznej poprawie drogą restrukturyzacji zadłużenia, bądź sprzedania zbędnego majątku.

Jako dowód wielorakości czynników mogących wpłynąć na odmienne potoczenie się wypadków niż wskazywałaby wartość modelu osiągnięta przez daną firmę, a jednocześnie wyjaśnienie dlaczego „Swarzędz” do tej pory nie upadł, może posłużyć wywiad, jakiego udzielił w marcu 2001 prezes Swarzędz Meble SA - Julian Nuckowski.<sup>20</sup> Wynika z niego, że spółka oddaliła od siebie groźbę upadku między innymi dzięki:

- przeprowadzeniu restrukturyzacji zadłużenia (opartej m.in. o: ugodę z bankami i innymi wierzycielami z kwietnia 1997, konwersję ok. 30 mln. zł długu na akcje z przeprowadzonej w listopadzie 1997 emisji, układ sądowy z wierzycielami z grudnia 1998 - redukcja zadłużenia objętego układem o 40% oraz indywidualne umowy z wierzycielami),
- zredukowaniu zatrudnienia o 1617 osób w wyniku czterech faz zwolnień grupowych,
- likwidacji nierentownych przedsięwzięć,
- wyprzedaży zbędnego majątku,
- koncentracji na wytwarzaniu najbardziej dochodowej części asortymentu i rozpoczęciu działań w nowych, atrakcyjnych obszarach branży m.in. przez pozyskanie do holdingu fabryk w nich działających,
- zwiększeniu konkurencyjności produkowanych wyrobów m.in. poprzez docieranie do nowych segmentów rynku dzięki nowym wzorom produktów,

<sup>18</sup> Por. T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Analiza symptomów...* op. cit., s. 437.

<sup>20</sup> T. Cebrowska, op. cit., s. 4.

20 Wywiad dla portalu branżowego [www.drewno.pl](http://www.drewno.pl)

- stopniowej zmianie orientacji centralnej spółki holdingu z produkcyjnej na zajmującą się głównie finansami, koordynacją i planowaniem przedsięwzięć, nadzorem właścicielskim oraz eksportem i krajową sprzedażą hurtową (zaowocowało to zmianą w połowie roku 2000 nazwy ze Swarzędzkie Fabryki Mebli S.A. na Swarzędz Meble S.A.).

Przeprowadzenie dużej części z tych zmian skazane byłoby jednak na niepowodzenie, gdyby nie ugruntowana od lat pozycja marki „Swarzędz” na polskim rynku. Pozwoliło to zapewne na łatwiejsze przekonanie partnerów w zawieranych umów do słuszności proponowanych rozwiązań.

### Podsumowanie

Po zaprezentowaniu zagadnienia oraz niektórych modeli przewidujących upadek przedsiębiorstwa, nasuwa się wniosek o konieczności zachowania dużej ostrożności w interpretacji wyników z ich pomocą uzyskanych (szczególnie w przypadku modeli tworzonych na podstawie danych z innego kraju niż badane przy ich pomocy firmy). Jeśli chodzi o modele zagraniczne mogą one dostarczać cennych informacji na temat istnienia w przedsiębiorstwie pewnych trendów i to na nie należy zwracać większą uwagę przy analizie wyników, niż na same wartości takich indeksów *Z-score*. Nawet jednak w przypadku modelu krajowego - może on często nie być adekwatny jeżeli chodzi o przewidzenie ostatecznego upadku danej firmy, ponieważ prawidłowo wskazuje na istnienie głębokiego kryzysu, ale nie uwzględnia przy tym pozafinansowych czynników, które mogą bankructwo udaremnić bądź spowodować.

### Literatura

1. Altman E., Financial Ratios. Discriminal Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance* 23/1968.
2. Baetge J., *Bilanzanalyse*, Duesseldorf 1998.
3. Bednarski L., *Problemy oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*. Zeszyty teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce nr 66/1998, s. 8.
4. Cebrowska T., *Odzwierciedlenie zasady kontynuacji działalności w bilansie*, *Rachunkowość* nr 1/1997, s. 3-4.
5. Elliott B., Elliott J., *Financial Accounting and Reporting*, Prentice Hall International (UK) 1993.

6. Fritz Patrick P.J., *Comparison of the Ratios of Successful Industriell Enterprises With those of Failed Companies*, The Certified Public Accountant 1932, s.598-605,656-662,727-731.
7. Hołda A., *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej Z<sub>1</sub>*, Rachunkowość nr 5/2001, s. 306-310.
8. Hołda A., *Prognozowanie bankructwa w polskich realiach gospodarczych*. Zarządzanie i rozwój nr 9/2002, s. 10-12.
9. Koh H., Killough L., *The Use of Multiple Discriminal Analysis in the Assessment of the Going-Concern Status of an Audit Client*, Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 17, Spring 1990, s. 179-191.
10. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 1997.
11. Stasiewski T., *Z-score indeks przewidywanego upadku przedsiębiorstwa*, Rachunkowość nr 12/1996, s. 628-629.
12. Walczak M., *Prospektywna analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1998.
13. Waśniewski T., Skoczylas W., *Analiza symptomów zagrożeń przedsiębiorstwa*. Rachunkowość nr12/1993, s. 437.

dr ADAM KWIATKOWSKI  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **10. Powinności samorządu terytorialnego na rzecz kształtowania bezpieczeństwa państwa**

### **Streszczenie**

Zapisy ustawowe sprawiły, iż pojawił się podmiot w postaci samorządowego województwa, który zobowiązano do tworzenia wojewódzkich strategii rozwoju. Jego celem jest nie tylko reprezentowanie interesów lokalnej społeczności, ale i też - zapewnienie jej bezpieczeństwa i obronności. Opracowanie przedstawia wybrane aspekty działalności reaktywowanych samorządów terytorialnych w kontekście ich miejsca i roli w strategii bezpieczeństwa RP i strategii obronności.

### **Duties of local authority for shaping state safety**

#### **Summary**

Provincial government, which came into existence due to the legal act, has been obliged to form provincial development strategy. Its aim is to represent the local community interests as well as guarantee it safety and defences. The article presents selected aspects of duties of re-established provincial governments in the context of its place and role in the safety and defences of Poland.

## Wstęp

***„Nigdy nie robić tego, czego nieprzyjaciel  
chce i to z tego tylko powodu, że tak  
chce nieprzyjaciel. ”***

**— Napoleon Bonaparte**

Ta odwieczna maksyma potwierdzana była w licznych działaniach wojennych, nie tylko na terenie Europy. Ona to powinna wytyczać Polsce drogę do skutecznej, militarnej obrony granic. W myśl zasady: zwyciężaj strategię strategią<sup>1</sup> należałoby dążyć do tego, by strategię agresora zwyciężać strategią obrony. Winno się to sprowadzać do zastosowania właściwych środków w postaci wojsk operacyjnych, wojsk obrony terytorialnej, obrony cywilnej i oporu biernego przeciw najeźdźcy przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów własnego regionu. Skuteczność prowadzonych operacji będzie uzależniona od stopnia koordynacji tych działań oraz doświadczenia w zakresie dowodzenia obroną terytorialną.

Terytorialne organa dowodzenia są stałym elementem sił zbrojnych. Rozmieszczone są przestrzennie na obszarze całego kraju. Ich struktury i obszary odpowiedzialności są stałe, zarówno w czasie pokoju jak i wojny. Obszary ich kompetencji w zasadzie pokrywają się z obszarami podziału administracyjnego państwa. Terytorialne organa dowodzenia odpowiadają za przygotowanie podległych obszarów do obrony pod względem operacyjnym. Kierują obroną militarną w rejonach ustalonej odpowiedzialności. Są łącznikiem pomiędzy siłami zbrojnymi a sferą cywilną oraz koordynują działania tej sfery na rzecz sił zbrojnych<sup>2</sup>.

### **10. 1. Koordynacja działań regionalnych w aspekcie centralnej strategii bezpieczeństwa.**

Przez koordynację działań układu militarnego z pozamilitarnym rozumie my całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych i technicznych realizowanych przez organa dowodzenia sił zbrojnych i kierowania pozamilitarnymi ogniwami. W zakres koordynacji wchodzi uzgadnianie wysiłków składników

<sup>1</sup> Sun Cy, *Sztuka wojny*. Warszawa 1994, s. 35.

<sup>2</sup> K. Gąsiorek, *Kierowanie obroną terytorialną i dowodzenie wojskami OT (w) System obrony terytorialnej II Rzeczypospolitej Polskiej* pod red. Pomykała E., *Zeszyty naukowe nr 1(30), AON, Warszawa 1998, s. 94-95.*



systemu obronnego w celu realizacji wspólnych zadań<sup>3</sup>. Podstawowym celem koordynacji działań sił zbrojnych z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi jest optymalne wykorzystanie zdolności bojowej wojsk, a także pełnego potencjału organizacyjno-wykonawczego i obronnego ogniw pozamilitarnych we wspólnych działaniach. Muszą one być spożytkowane na rzecz obrony obszaru odpowiedzialności, a także ochrony ludności i jej naturalnego środowiska w przypadku klęsk żywiołowych i katastrof. Podejmując działania koordynacyjne pomiędzy wojskami operacyjnymi i Obrony Terytorialnej (OT) z układem pozamilitarnym, nie można nie brać pod uwagę roli jaką spełnia (powinna spełniać) administracja rządowa i samorządowa będąca włodarzem terenu.

Zakres koordynacji obejmuje także zadania realizowane przez poszczególne resorty. Mają one na celu zabezpieczenie obronności, ochronę ludności i środowiska. Zakres koordynacji nie powinien stanowić dobrej woli wykonawców, lecz powinien wynikać ze swego unormowania normatywnego, aktualizowanego w wyniku potrzeb zaistniałych w rezultacie sytuacji wynikających z nowej jakości zagrożenia.

Wyartykułowane terytorialne organa dowodzenia obroną terytorialną są w każdym regionie organizatorami wykorzystania potencjału obronnego administracji rządowej, samorządowej, a także ogniw pozamilitarnych na potrzeby ludności. Koordynacja wszystkich działań podejmowanych przez gospodarza terenu - samorząd jak i wojewodę - powinna dotyczyć właściwego przygotowania terenu do działań operacyjnych. Skuteczność realizacji przewidywanych zadań z zakresu przygotowania obszaru zależeć będzie głównie od jakości organów administracji rządowej i samorządowej, w tym od znajomości przez nie terenu, infrastruktury, planowania, zaangażowania, kondycji finansowej, kwalifikacji i zasobów kadr pomocniczych, poczucia ich odpowiedzialności ze realizacją zadań na rzecz regionu. Koordynacja działań w województwie musi być także sprzęgnięta z działaniami samorządów i wojewodów z terenów ościennych.

Działania w zakresie obronności i bezpieczeństwa województwa np. pomorskiego, muszą mieć swoje unormowanie z działaniami województw przyległych tj. z województwem warmińsko-mazurskim, kujawsko-pomorskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim. Unormowania te winny dotyczyć choćby powiadamiania, ostrzegania, wymiany informacji, wzajemnej pomocy w zwalczaniu klęsk żywiołowych itp. W partnerskim współdziałaniu siłą napędową nie może być gra polityczna, a bezinteresowna społeczna życzliwość. Ustalenia

<sup>3</sup> J. Marczak, K. Gąsiorek: Tworzenie Obrony Terytorialnej III Rzeczypospolitej Polskiej (w) Obrona Terytorialna. Szkolenie Rezerw. Obrona cywilna, op. cit., s. 41.

<sup>4</sup> Tamże.

przyjęte w województwie, zsynchronizowane z regionami przyległymi muszą być wkomponowane i odpowiadać centralnej strategii bezpieczeństwa RP.

Na szczeblu województwa współdziałanie powinno być organizowane w oparciu o zadania otrzymane z okręgu wojskowego oraz zamiar działania na obszarze województwa. Celem obrony województwa - dowodzą: Michał Drost i Gabriel Zmarzliński - jest zabezpieczenie tej części kraju przed działalnością przeciwnika, utrzymanie ciągłości pracy gospodarki i administracji, jak również zapewnienie ochrony ludności przed skutkami nadzwyczajnych zagrożeń<sup>5</sup>.

Z powyższego celu wynikają główne zadania obronne województwa: prowadzenie walki zbrojnej siłami wojsk obrony terytorialnej (wojewódzkich) oraz zabezpieczenia działania wojsk operacyjnych na terenie województwa, zapobieganie nadzwyczajnym zagrożeniom, a także likwidacja ich skutków. Jak z powyższego wynika, by zadania te były wykonalne i aby dawały skutek muszą być koordynowane przez wszystkie ogniwa szczebla wojewódzkiego.

Wyartykułowane zadania obronne, różna podległość sił, podział kompetencji będący następstwem reformy administracyjnej dowodzą zasadności istnienia ogniw zajmujących się sprawami obronnymi, zarówno przy wojewodzie jak i marszałku. W okresie „pokoju pełniłyby funkcję koordynatora przygotowań obronnych, a w okresie zagrożeń byłyby przekształcane w Sekretariat Wojewódzkiego Komitetu Obronnego”<sup>6</sup>. Podobne rozwiązania - moim zdaniem słuszne - Drost i Zmarzliński widzą na szczeblach lokalnych.

Na obszarze województwa znajduje się kilka niezależnych od siebie ośrodków decyzyjnych, których wzajemne zależności w sprawach obronnych nie są jednoznacznie określone<sup>7</sup>. Można się spodziewać, że każdy z nich będzie uwzględniał swoje priorytety w realizacji zadań obronnych. Łatwo w takich przypadkach doprowadzić do chaosu organizacyjnego. Koordynacja działań sił zbrojnych z siłami niemilitarnymi powinna być prowadzona przez terytorialne organa dowodzenia<sup>8</sup>.

Wszelka pomoc materialna i moralna realizowana w ramach ogólnie pojętego wsparcia świadczona przez sektor cywilny państwa musi być także poddana działaniom koordynacyjnym, gdyż to od nich będzie uzależnione ułatwienie osiągnięcia celu działania. Owa działalność koordynacyjna ma na celu osiągnięcie sprawności sektora cywilnego do udzielenia pomocy siłom zbrojnym, wojskom OT, zwalczania skutków klęsk żywiołowych, niesienia pomocy w akcjach ratowniczych i działaniach we wszelkich stanach kryzysowych.

<sup>5</sup> M. Drost, G. Zmarzliński, *Obrona niemilitarna RP cz. II*, A O N, Warszawa 1999, s. 44.

## 10. 2. Ekonomiczne aspekty działań na rzecz bezpieczeństwa

Zapewnienie bezpieczeństwa jest podstawowym problemem społecznym, politycznym i wojskowym państwa. To także poważny problem ekonomiczny i organizacyjny. Wszystkie dążenia i wysiłki powinny polaryzować się nie tylko na tworzeniu systemu obronnego, który byłby skuteczny. Programowe cele z wymienionych pakietów powinny być osiągnięte najmniejszym kosztem, tzn. najmniejszym nakładem sił i środków. To podstawowy postulat polskiego podatnika, który ma świadomość, że celem obrony militarnej Polski dziś jest zachowanie suwerenności i integralności terytorialnej. Czynnikiem zabezpieczającym ten cel ma być działanie o charakterze wyłącznie obronnym<sup>9</sup>. Świadczy to o ugruntowaniu się pokojowej natury Polaka.

Równoważenie przewagi uderzeniowej przeciwnika nie może następować tylko poprzez przeciwstawianie mu analogicznych systemów uzbrojenia naszego wojska. Maciej Łuczak (por. przypis nr 9) słusznie zauważa, że strategia militarnej rywalizacji prowadzi do wyniszczenia narodów, które pragną egzystować w warunkach pokoju i dobrobytu. Obecnie w świecie daje się zauważyć ścieranie wielu poglądów na temat prowadzenia operacji wojennych. Wszystkie one dotyczą ich aspektu ekonomicznego. Takie środki walki jak: „okręty, samoloty, które są podstawą mobilnych dużych operacji (mogą być szybko zniszczone), stanowią jednocześnie sporą grupę kosztów”<sup>10</sup>. Coraz bardziej w system środków wprzega się bardzo kosztowną elektronikę. Żołnierz z jego wyposażeniem upodobnia się do robota.

Strategią uniemożliwiającą osiągnięcie korzyści operacyjnych przez przeciwnika mają być rodzime wojska obrony terytorialnej. Te będąc dostatecznie rozproszonymi, uniemożliwiają sparaliżowanie ich lub zniszczenie przez siły bojowe wroga. Przed porażką naszego wojska obrony terytorialnej musi też decydować kunszt i stopień wyszkolenia profesjonalnego. W starciu z napastnikiem owe rozproszenie, a także działania nieregularne prowadzone na dużą skalę znalazły swoje potwierdzenie w skuteczności tej strategii na niektórych polach walki. Przykładem może tu być Wietnam, czy Afganistan. Tam, takie supermocarstwa jak Stany Zjednoczone, Związek Radziecki, posiadając miażdżącą przewagę militarno-ekonomiczną musiały uznać wyższość strategii obronnej przeciwnika.

<sup>9</sup> Tamże, s. 46.

<sup>7</sup> Tamże, s. 49.

<sup>1</sup> Tamże, s. 35.

<sup>9</sup> M. Łuczak, *Obrona terytorialna RP (w) System obrony terytorialnej III Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 1998, s. 48.

<sup>10</sup> Szerzej na ten temat: Stankiewicz W., Gerber J., *Współpraca niemieckiej mikroekonomiki wojskowej*, AON, Warszawa 1992.

Ten fakt zdecydowanie posłużył analitykom wojskowym do wysunięcia tezy, że w wojnie, a raczej o jej losach, decyduje czynnik ludzki, wola pokonania przeciwnika, a zwłaszcza morale - nie tylko żołnierza. Wykorzystanie zasobów ludzkich kraju w obronie powszechnej jest pod względem ekonomiczności, rozumianej, jako syntezy pojęć oszczędności i wydajności<sup>11</sup> korzystniejsze, niż koszty utrzymania armii z poboru lub zawodowej<sup>12</sup> - przekonuje Maciej Łuczak. Mając na względzie geopolityczne położenie Polski, jej sojusze, a także trudną obecnie sytuację gospodarczą, koniecznym staje się ograniczenie zadań obronnych dla wojsk operacyjnych na rzecz przeniesienia ich na wojska obrony terytorialnej. Można dziś za prawdziwą uznać tezę, że rezygnacja z wykorzystania kosztownych rodzajów sił zbrojnych na rzecz obrony terytorialnej daje szansę na spełnienie trzech celów: tj. celu militarnego, obronnego oraz ekonomicznego. Ta tendencja uzewnętrznia się w strategii obronnej licznych państw współczesnego świata.

Masowe, wojskowe przeszkalanie wszystkich obywateli zdolnych do noszenia broni lekkiej, przenośnej i ogniowo skutecznej, a także tańszej i prostej w obsłudze, staje się podwaliną tworzenia operatywnych jednostek obrony terytorialnej. Wzorując się na sprawdzonych systemach obrony niektórych państw zachodnich można byłoby - tak jak dostrzega to Maciej Łuczak - zminimalizować koszty utrzymania tych wojsk poprzez przekazanie wyposażenia osobistego żołnierzowi do przechowywania w domu, a broń zespołową zlokalizować w magazynach pobliskiego zakładu pracy. Problem tylko byłby z zabezpieczeniem jej przed jednostkami kryminogennymi, a tych mamy nie mało. Swoistą wymowę ekonomiczną miałyby również szkolenie doskonalące żołnierza. Ono realizowane byłoby w rejonach znanych żołnierzowi z uwagi na miejsce zamieszkania, a i koszty dojazdów szkolonego do miejsca przeznaczenia mogłyby być niższe.

W państwach NATO Europy Zachodniej przyjmuje się, że struktury wojsk obrony terytorialnej są około 20-krotnie mniej kosztowne niż porównywalne struktury wojsk operacyjnych (przy zbliżonych zadaniach obronnych)<sup>13</sup>. „Z analizy kosztów utrzymania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej, dokonanej przez Sztab Generalny WP, wynika, że sprzęt batalionu obrony terytorialnej jest około 21 razy tańszy niż sprzęt batalionu zmechanizowanego i 42 razy tańszy niż batalion czołgów. Zaś wartość bojowa batalionu obrony terytorialnej w działaniach obronnych, mierzona skutecznością środków ogniowych jest około 1,66 razy mniejsza niż batalionu zmechanizowanego i około 2,5 razy mniejsza w po-

<sup>11</sup> Por. T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Wrocław 1975, s. 298.

<sup>12</sup> M. Łuczak, Obrona terytorialna RP, op. cit., s. 49.

<sup>13</sup> Tamże, s. 52.

równaniu do batalionu czołgów(...) Za równowartość kosztów sprzętu batalionu zmechanizowanego można utworzyć strukturę obronną - w postaci batalionu obrony terytorialnej o sile ogniowej niemal 13-krotnie większej niż batalion zmechanizowany, natomiast 17 razy większej niż batalionu czołgów"<sup>14</sup>. Wskazniki te przemawiają za tworzeniem batalionów obrony terytorialnej i one powinny posłużyć wojskowym strategom w rozwiązywaniu problemu tworzenia także militarnych związków mających na celu obronność państwa polskiego.

Inni teoretycy wojskowości wyrażają pogląd, że nie powinno się faworyzować jednych wojsk nad drugimi. Natomiast można wskazywać, że dochodzenie do założonego celu powinno osiągać się różnymi metodami. Tworząc jednak skuteczny system obrony państwa należy pamiętać, że nie można go opierać wyłącznie na jednorodnej formacji.

Istotną rolę przypisuje się terytorialnym organom dowodzenia, które we współdziałaniu z samorządem lokalnym, ogniwami pozamilitarnymi oraz społeczeństwem mają przygotować rejon odpowiedzialności do prowadzenia powszechnej obrony militarnej. Stąd zrodziła się racjonalna konieczność tworzenia logistycznego zabezpieczenia jednostek operacyjnych w wyznaczonym administracyjnie obszarze działania. Pokrycie obszaru kraju Sektorami Wsparcia Logistycznego (SWL)<sup>15</sup>, których centra stanowiłyby oddziały gospodarcze spełniające funkcje Terytorialnych Oddziałów Gospodarczych (TOG) spowodowałyby optymalniejsze, a więc oszczędniejsze gospodarowanie potencjałem obronnym danego regionu. Warunkiem koniecznym, który wyposażyłyby TOG w ów potencjał, jest opracowanie dla każdego obiektu tworzącego określoną infrastrukturę właściwego etatu wojennego umożliwiającego wypełnianie funkcji, do których został tworzony.

Powyższe koncepcje, by mogły być wdrożone, muszą znaleźć swoje usytuowanie w logistyce, zarówno okręgu wojskowego jak i Inspektoratu Logistyki Sztabu Generalnego - zauważa Maciej Łuczak<sup>16</sup>. Koncepcje muszą mieć swoje odzwierciedlenie w budżecie regionu zarządzanym przez samorząd terytorialny. Zarówno „gospodarka finansowa i system działania samorządu terytorialnego zależą od doktryny przyjętej przez samorząd. Ta zaś w głównej mierze zależy od państwa nadającego kształt stosunkom pomiędzy nim a samorządem terytorialnym<sup>17</sup>. To władze państwowe decydują o operacji środkami finansowymi w strukturze dochodów i wydatków samorządowych.

<sup>14</sup> Tamże, s. 53.

<sup>15</sup> Szerzej na ten temat: Mączkowska A., Propozycje organizacji podsystemu terytorialnego zabezpieczenia logistycznego, Sztab Logistyki KOW, Kraków 1996

<sup>16</sup> M. Łuczak, Obrona terytorialne RP, op. cit., s. 63.

<sup>17</sup> A. Kozłowski, Uwarunkowania polskiego modelu samorządu terytorialnego, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 1999, s. 61.

Obecnie stosunkowo niski poziom nakładów w RP na wojsko w sposób oczywisty ogranicza możliwość zakupu i eksploatacji broni ofensywnej wysokiego standardu, a tym samym ogranicza tworzenie mobilnych struktur wojskowych. Kwestia wysokich kosztów utrzymania armii czynnej stwarza konieczność zaszczepienia w naszej doktrynie wzorców strategicznych najbogatszych państw (USA, Szwecja, Szwajcaria), które podejmują starania na rzecz doskonalenia procesu tworzenia rezerwowych wojsk OT. Ten trend wymusza stosowanie metod dostosowujących nasz kraj do roli gospodarza w ramach programu HOST NATION SUPPORT, dotyczącego zabezpieczenia jednostek NATO na terytorium Polski. Wynika to z Ustawy z 23 września 1999r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium RP oraz zasadach ich przemieszczania się przez nasze terytorium<sup>18</sup>. Zabezpieczenie potrzeb jednostek NATO w naszym kraju powinno odbywać się w ramach zadań realizowanych przez administrację publiczną, takich samych jak na rzecz Sił Zbrojnych RP<sup>19</sup>. Z treści powyższej ustawy wynika że, zachodzi potrzeba dostosowania polskiego prawa do wymogów tego dokumentu. To prawo powinno zawierać zasady finansowania i refinansowania zadań realizowanych przez administrację publiczną w zakresie zabezpieczenia potrzeb naszych Sił Zbrojnych, jak również wojsk sojusznicznych<sup>20</sup>.

Propozycja zmian w prawodawstwie zawiera bardziej ogólne, a także szczegółowe zadania dla administracji rządowej i samorządowej. Zadania wojewody wobec wojsk sprzymierzonych mają dotyczyć zakresu i stopnia zaangażowania naszych służb mundurowych. Natomiast samorząd województwa ma odpowiadać za udostępnienie dróg wojewódzkich do przegrupowania ćwiczących wojsk sojusznicznych w ramach HNS oraz ponosić odpowiedzialność za wykorzystanie baz danych dotyczących zabezpieczenia w zakresie infrastruktury przestrzennej, w tym wynikających stąd świadczeń. Natomiast samorząd powiatowy powinien realizować zadania w zakresie:

- udostępniania terenów i nieruchomości na czasowe rozmieszczenie własnych i sojusznicznych jednostek wojskowych,
- stworzenia warunków dla magazynowania uzbrojenia a także zabezpieczenia logistycznego,
- wykorzystania obiektów i urządzeń użyteczności publicznej,
- zapewnienia ochrony przeciwpożarowej, kontroli przestrzegania przepisów o ochronie naturalnego środowiska,

<sup>18</sup> Dz.U. nr 93 poz. 1063, 1999.

<sup>19</sup> K. Dorosz, Cele i zadania administracji publicznej zespolonej i niezespolonej (rządowej i samorządowej) w realizacji zadań obronnych (w) Biuletyn Informacyjny Towarzystwa Wiedzy Obronnej. Zarząd Okręgowy, Rok V 2/18, Bydgoszcz 2000, s. 42.

<sup>20</sup> Tamże.

- tworzenia sprawnego systemu współpracy wojskowych organów porządkowych z Komendą Powiatową Policji,
- obsługi i udostępniania urządzeń oraz systemów zabezpieczających funkcjonowanie ujęć wodnych.

Dla samorządu gminnego przewiduje się zabezpieczenie wojsk w:

- usługi energetyczne, gazowe, grzewcze, dostaw wody,
- usługi związane z wywozem śmieci, ścieków, a także usługi medyczne.
- usługi pralnicze, wykorzystanie łaźni,
- możliwości wykorzystania zabezpieczenia technicznego i transportowego.

Stosowne zapisy dotyczące HNS znajdujemy w strategii bezpieczeństwa RP. Wynika z nich, „że do podstawowych zadań pozamilitarnych ogniw systemu obronności państwa należy między innymi zasilanie zasobami ludzkimi i materialnymi sił zbrojnych RP oraz wsparcie wojsk sojusznicych prowadzących operacje na terytorium RP<sup>21</sup>. Z powyższego zapisu wynika, że wsparcie dotyczyłoby tylko wojsk sojusznicych i polegałoby na realizacji świadczeń cywilnej pomocy w ramach wsparcia przez Państwo Gospodarza sił sojusznicych. Strategia obronności uściśla interpretację do wsparcia jedynie na terytorium Polski. Jednak kwestie te nie są jednoznacznie rozstrzygnięte. Toczy się wokół nich spór interpretacyjny.

Realizacja zadań w ramach HNS - a liczba jest ich niemała - możliwa jest jedynie przy czytelnych przepisach finansowania wojsk własnych i obcych. Jednak o skali ich finansowania będzie decydował przede wszystkim rozwój gospodarczy kraju. Im lepsza będzie kondycja polskiej gospodarki, zasoby finansowe państwa, tym szybciej wytworzy się przychylny klimat do rozwiązywania powyższych problemów. A te nie tylko w Polsce, ale w społeczeństwach państw NATO wywołują żywą dyskusję. W jej wyniku różnicują się poglądy i postawy licznych obywateli, którzy na aspekt ekonomiczny patrzą przez pryzmat racjonalizacji wykorzystania posiadanych sił i możliwości.

## Literatura

1. Sun Cy, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.
2. Pomykała E. i inni, *System obrony terytorialnej II Rzeczypospolitej Polskiej*, *Zeszyty naukowe* nr 1(30), AON, Warszawa 1998.
3. Marczak J., Gąsiorek K., *Obrona terytorialna. Szkolenie rezerw. Obrona cywilna, Wojsko i Wychowanie*, Warszawa 1999.

<sup>21</sup> W. Kitler, *Obrona Cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP*, op.cit., s. 87.

4. Drost M., Zmarzliński G., Obrona niemilitarna RP, AON, Warszawa, 1999.
5. Mączkowska A., Propozycje organizacji podsystemu terytorialnego zabezpieczenia logistycznego, Kraków 1996.
6. Kozłowski A., Uwarunkowania polskiego modelu samorządu terytorialnego, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn, 1999.
7. Dorosz K., Cele i zadania administracji publicznej zespolonej i niezespolonej (rządowej i samorządowej) w realizacji zadań obronnych. Biuletyn Informacyjny Towarzystwa Wiedzy Obronnej, Bydgoszcz, 2000.
8. Kitler W., Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP, AON, Warszawa 2001.
9. Kitler W., Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności, AON, Warszawa, 1999.





dr ADRIANA FRACZEK  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **11. Wizerunek Szwedów jako partnerów polsko-szwedzkiej współpracy biznesowej**

### **Streszczenie**

Na przestrzeni dziejów wizerunek Szwedów w oczach Polaków zmieniał się w zależności od tego, jakie zdarzenia kształtowały losy Polski i Szwecji. Historia wskazuje wiele ogniwa, łączących oba narody od związków dynastycznych, zawieranych między panującymi, zapoczątkowanych przez księcia Mieszka I wydającego córkę Świętosławę za władcę szwedzkiego Eryka, aż do działań wspierających wejście Polski do Unii Europejskiej.

### **IMAGE OF SWEDES AS PARTNER'S IN THE SWEDISH - POLISH BUSINESS CO-OPERATION**

#### **SUMMARY**

During ages an image of Swedish in Polish eyes has been changed depend on occurrences which made a form for Poland and Sweden lots. History shows a lot of links connected both of nations beginning a dynasty marriage between prince's Mieszko I daughter Swietoslawa and the Swedish king Erik, until supporting Polish access to European Union.

## Wstęp

Obecność Szwedów na ziemiach Polski w XVII i na początku XVIII w., w czasie wojen, doprowadziła do wytworzenia się ich negatywnego stereotypu<sup>1</sup>. Gustaw II Adolf w czasie wojny o Inflanty, zakończonej pokojem w 1629 r. Altmarku, zajął część Pomorza Gdańskiego. Karol X Gustaw próbował zdobyć klasztor Jasnogórski (wojnę zakończył pokój podpisany 3 maja 1660 r. w Gdańsku). Karol XII prowadził na terenie Polski wojnę z Piotrem Wielkim (1700-1721). Negatywny obraz Szwedów ukazywał np. Henryk Sienkiewicz pisząc, m.in.: „*Mdły to naród, bo ziemia tam okrutnie nieurodzajna i chleba nie mają, bo jeno szyszki sosnowe miela, z takiej to mąki podplomyki czyniąc, które żywicą śmierdzą. Inni nad morzem chodzą i co tylko fala wyrzuci, to żrą, jeszcze się z sobą o owe specjały biją*”.

### 11.1. Proces kształtowania wizerunku Szwedów

Ważną rolę w kształtowaniu recepcji Szweda w Polsce odgrywały rywalizacja polityczna i militarna oraz zagrożenie samodzielnego bytu państwowego; zauważa się, że w warunkach rywalizacji i zagrożenia pojawiać się mogły na zasadzie niemal wyłączności stereotypy negatywne, podobne do opinii, jakie epoka staropolska formułowała dla Moskwy, Niemiec, czy Turcji, na temat najeźdźców zagrażających egzystencji państwowej i narodowej<sup>2</sup>.

Józef Ignacy Kraszewski pisał o Szwedach: „*Lud... wygląda zdrowo i silnie i ma charakter sympatyczny. Czuć w nim coś spokojnego, dobrego, poczciwego. Na mleku i nabiale wykarmione niektóre indywidua, osiągnęły olbrzymich rozmiarów... Sympatyczne w ogóle wrażenie czyni Szwecja i lud jej, spokojny, wesoły, zamożny, skromnej powierzchowności, zadowolony swoim bytem. Szczęśliwy ten kraj, którego od wieków wojna nie dotknęła, zachował nadzwyczajną ilość zabytków*”.

W XIX w. zaczęła się ujawniać w Polsce fascynacja przyrodą Szwecji, jej rozwojem ekonomicznym, dobrobytem i kulturą. Odkrywano walory krajobrazowe krajów skandynawskich, uświadamiano sobie swoistości charakteru narodowego mieszkańców krajów północnych, dostrzegano osiągnięcia i odręb-

<sup>1</sup> T. Jastrun, *Polska - Szwecja, tak daleko, tak blisko* [w:] *Narody i stereotypy*, pod red. T. Walas, Kraków 1995, s. 198-205.

<sup>2</sup> H. Sienkiewicz, *Potop*, Warszawa 1976, I.1, s. 200.

<sup>3</sup> E. Kotarski, *Stereotyp Szweda w literaturze polskiej XVI i XVII wieku*. „*Komunikaty Instytutu Bałtyckiego*” 1980, z. 31/32, s. 84.

<sup>4</sup> J.I. Kraszewski, *Listy z wycieczki do Szwecji (1874)*, [w:] J. Proctor, N. Roland. *Szwecja. Praktyczny przewodnik*, Bielsko-Biała 2000, s. 552.

ności kultury Skandynawii, zauważano rosnący dobrobyt materialny w tych krajach<sup>5</sup>.

Z upływem czasu negatywny obraz zaczął się przekształcać, a Szwedzi zaczęli być postrzegani jako ludzie o głębokim poczuciu demokracji i szeroko rozumianego humanizmu. Zauważa się, że odmienność w myśleniu i tradycji tworzą w relacjach między krajami nieporozumienia. Szwedzi mają wyraźnie odgródzone pole sfery osobistej, ale ma tam prawo wejść państwo, oczywiście w majestacie zdrowego rozsądku, nigdy sąsiad. Polacy te osobiste granice mają porozrywane, co zapewne ma odniesienie do dawnych granic państwowych, sąsiedzi przekraczają je dość swobodnie, ale nie ma prawa robić tego obcy, czyli państwo. Powszechnie przyjęta w Szwecji interwencja państwa w życie obywateli, zaszła dalej niż w innych europejskich demokracjach, nic dziwnego, że dla Polaka z jego bagażem historycznym, będzie ona znakiem zagrożeń niemal totalitarnych. A co Polak w prywatnych kontaktach między ludźmi może odebrać jako brak zainteresowania, jest w szwedzkich oczach uszanowaniem prywatnej przestrzeni drugiego człowieka. Natomiast polska aktywność może być przez Szweda uznana za tzw. „wsadzanie nosa” w cudze sprawy. Szwecja to ograniczenie flirtu, czyli gry między płciami, wychłodzona równość. W Polsce rozbudowana gra męsko-damska, żywa obyczajowość rycerska, choćby całowanie kobiety w rękę, podawanie płaszcza, przepuszczanie w drzwiach przodem, ustępowanie miejsca w autobusie. Ale ten pakiet uprzejmości nie gwarantuje takiego samego traktowania kobiety, gdy kończy się element gry towarzyskiej. Czyli przewaga formy nad treścią, gestu nad konkretem<sup>6</sup>.

## 11. 2. Czynniki kształtujące osobowość Szwedów

W Szwecji obyczajowość kształtowała się pod wpływem wielu czynników natury psychicznej, społecznej i moralnej, a emancypacja i równouprawnienie było zawsze znacznie bardziej zaawansowane niż w innych krajach<sup>7</sup>.

Zygmunt Łakociński, lektor uniwersytecki języka polskiego, mieszkając w Lund, pisał, że Szwedzi unikają wyrażania opinii o własnych emocjach, Często posługując się wymijającymi zwrotami „trudno powiedzieć”, „nie wiadomo”. Ożywiają się natomiast przy tematach „neutralnych”, jak pogoda, czy

<sup>5</sup> Z. Ciesielski, *Skandynawia w oczach Polaków*, Gdańsk 1974, s. 20.

<sup>6</sup> T. Jastrun, *Szwecja - Polska, tak daleko, tak blisko*, [w:] Szwecja - Polska. Lata rywalizacji i przyjaźni, Sztokholm 1999, s. 100.

<sup>7</sup> Z. Radłowski, J. Wojczak, *Jak narody widzą siebie nawzajem. W Europie o Polakach*, Warszawa 1994, s. 65.

przyroda. Nie lubią angażować się emocjonalnie. Nie jest interesującym przebieg danego wydarzenia jako takiego, ani też psychologiczny konflikt między prawem a rzeczywistością. Interesującym jest abstrakcyjny moralny postulat, aby prawo zostało wypełniane<sup>8</sup>.

Zjawisko izolacji tłumaczone jest zawstydzeniem. Częste posługiwanie się słowem „jasä” (och tak), wynika z faktu, że Szwedzi nie zdają sobie sprawy, że ktoś darzy ich zaufaniem. Są oni chętni do dawania upominków, ale nie chcą dawać nic z siebie samych. Nie przychodzi im na myśl, że wtedy zostałyby to zwrócone w odnowionej i bogatszej szacie<sup>9</sup>.

Wiele powiedzeń odnosi się do przyrody, co podkreśla silną więź łączącą Szwedów z otaczającym ich światem. Jeśli coś się nie powiedzie, mówią *det gick It skogen* - „poszło w las”. Powiedzenie *dra U skogen* - „idź do lasu” ma sugerować rozmówcy chęć rozluźnienia wzajemnych stosunków. Szwedzi nie mówią o diable, gdyż w ich kulturze zastępują go *trole* (odpowiednik polskich skrząców), jednak powiedzenie *djävlar-* „diabli”, jest jednym z najcięższych przekleństw. Zwrot *ingenting att hanga i julgran* - „nic, co warto powiesić na choince”, to oznaka zdegustowania<sup>10</sup>.

Wraz ze wzrostem poziomu ekonomicznego w latach sześćdziesiątych pojawiło się zjawisko określane mianem rewolucji seksualnej<sup>11</sup>. Wśród młodych ludzi stały się popularne związki, których celem nie było zawieranie związku małżeńskiego. Takie życie w nieformalnych związkach zostało wkrótce powszechnie zaakceptowane. Szeroko dostępne stały się również środki antykoncepcyjne. W 1965 r. zliberalizowano prawo do aborcji. Zwiększyła się liczba legalnych aborcji, które zastąpiły wcześniej stosowane nielegalne praktyki.

Szwedzkie kobiety są wysokie, smukłe, niebieskookie i jasnowłose. Odznaczają się urodą. Szwedka jest synonimem wyzwolenia. W dużym stopniu ma to związek ze szwedzkim kinem<sup>12</sup>, które w latach 50 i 60 pokazywało nagość i seks, gdy w tym czasie wątków takich nie pokazywano w innych światowych produkcjach. Podstawowe skojarzenie kobiety szwedzkiej, to obraz Anity Ekberg w filmie Frideriko Felliniego, „*La Dolce Vita*”. Opinia o erotyzmie Szwedów była kształtowana przez liczne przedsiębiorstwa eksportujące materiały pornograficzne do krajów Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, Afryki, Australii.

• C. Britton, *Szwecja i Szwedzi*, Växjö 1999, s. 10.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 12.

<sup>10</sup> *Szwedzkie powiedzenia* [w:] J. Proctor, N. Roland, Szwecja *Praktyczny przewodnik*, Bielsko-Biała 2000, s. 540.

<sup>11</sup> *Famiii Planning in Sweden*, Sztokholm 1997, s. 1.

<sup>12</sup> C. Britton, op. cit., s. 10.

Typowy Szwed to mężczyzna wysoki, o wzroście przekraczającym 180 cm, o szczupłej budowie ciała, wąskiej klatce piersiowej, z jasnymi włosami i niebieskimi oczami; jest mało mówny, bezpośredni jedynie w obcowaniu z najbliższym otoczeniem<sup>13</sup>. Mężczyźni Szwedzcy mają jasne włosy i błękitne oczy, postrzegani są jako ludzie przystojni. Ich postawne sylwetki dają kobietom poczucie silnego i stabilnego oparcia. Polskie kobiety, które tam przybywają, w nich znajdują poczucie bezpieczeństwa. W większości polskich rodzin właśnie mężczyzna stanowi głowę rodziny. Kobiety potrzebują męża-opiekuna, który zapewni utrzymanie i bezpieczeństwo jej i dzieciom. Przystojny i postawny Szwed jest uosobieniem stereotypu polskiego męża. W rzeczywistości to nie on pełni funkcję opiekuna rodziny. Zadanie to w Szwecji wypełnia państwo. Szwed nie jest zobowiązany do poczucia odpowiedzialności za materialne warunki funkcjonowania rodziny, co stanowi zasadniczą różnicę pomiędzy nim a polskim mężczyzną.

### 11. 3. Szwedzkie poczucie obowiązku

Określając swoją ojczyznę Szwedzi posługują się określeniem *bast i varlden* - „najlepsze w świecie”. Są lojalni wobec państwa, prawa, tradycji i norm społecznych. Siebie postrzegają jako ludzi uprzejmych, pilnych, porządných, uczciwych, skąpych i trochę powolnych. Długą drogę przebyli Szwedzi z kraju chłopskiego, jakim była Szwecja jeszcze sto lat temu, by uzyskać wysoki stopień rozwoju społeczno-gospodarczego.

W Szwecji dużą uwagę poświęca się wychowaniu młodych ludzi. Państwo lansuje hasło pełnej wolności obywateli i stara się je respektować. Młodzież wyróżnia się ukierunkowaniem na zdobywanie wiedzy, wysokim stopniem organizacji oraz zaangażowania w życie społeczne i polityczne. Organizacje młodzieżowe wywierają niemały wpływ na politykę kół rządzących. Do takich cech, jak pracowitość, zdyscyplinowanie w pracy, dodaje się zachowania, jak: brak zahamowań, wolność od ograniczeń. Starają się korzystać z wszelkich uroków życia, otwarcie żartują ze swoich wad, a to z kolei, wynika z narodowej cechy, jaką jest dążenie do doskonałości. Pisarz Jan Parandowski zauważał, że *„Nade wszystko panuje spokój - piąty żywioł Szwecji. Utkany on jest z cudownej zgody i niezachwianego zaufania, jakie tu łączy twory Boże - kamienie, drzewa, kwiaty, traki, zwierzęta i ludzi. Zdaje się jakby wszelkie zło stąd odeszło, bo żadna myśl nie zmierza ku szkodzie, łupiestwu lub krzywdzie. Ptaki - najdziwniejsze i najrzadsze - siadają na brzegu stołu.*

<sup>13</sup> W. Nowicki, A. Nowicki, *Współczesna Skandynawia*, Warszawa 1974, s. 316.

wiewiórki i lasice podbiegają po okruszyny z naszego śniadania, nigdzie nie widać zdeptanej trawy, wyrwanych kwiatów, połamanych gałęzi. Ten sam szacunek otacza człowieka, jego dom i wszystko, co do niego należy. Uczciwość przestała tu być cnotą, ponieważ jest powszechna, niemal już instynktowna .

### Podsumowanie

Od połowy lat 90-tych szwedzka polityka ekonomiczna jest powiązana i zharmonizowana z polityką Unii Europejskiej.

Jednym z ważnych zadań polskiej polityki gospodarczej jest - oprócz skrócenia dystansu rozwojowego do krajów zachodnioeuropejskich - przystosowanie procesów restrukturyzacyjnych do zasad obowiązujących w Unii Europejskiej. Dostosowywanie się Polski do reguł unijnych trwa od 1994 r. Szwedzi popierali działania Polski jako państwa kandydującego do Unii Europejskiej, propagowali przyjęcie Polski w pierwszym terminie, czyli w grupie państw wstępujących 1 maja 2004 r.

Politycy wskazują, że Polacy oczekują od Szwedów wsparcia na forum Unii Europejskiej. Liczą też na zrozumienie w zakresie proponowanych przez stronę polską niezbędnych okresów przejściowych, szczególnie w tak wrażliwych dziedzinach, jak ochrona środowiska, polityka konkurencji czy zakup nieruchomości przez cudzoziemców. Niezwykle cenne dla Polski są szwedzkie doświadczenia negocjacyjne, jak również doświadczenia wynikające z wdrażania uregulowań unijnych do szwedzkiego prawodawstwa.

### Literatura

1. Britton C, *Szwecja i Szwedzi*, Växjö 1999.
2. Ciesielski Z., *Skandynawia w oczach Polaków*, Gdańsk 1974.
3. Jastrun T., *Szwecja - Polska, tak daleko, tak blisko*, [w:] *Szwecja - Polska. Lata rywalizacji i przyjaźni*, Sztokholm 1999.
4. Johnsson H.I., *Spotlighty on Sweden*, Värnamo 1999.
5. Kotarski E., *Stereotyp Szweda w literaturze polskiej XVI i XVII wieku*. „Komunikaty Instytutu Bałtyckiego” 1980, z. 31/32.
6. Kraszewski J.I., *Listy z wycieczki do Szwecji (1874)*, [w:] J. Praetor, N. Roland, *Szwecja. Praktyczny przewodnik*, Bielsko-Biała 2000.
7. Parandowski J., *Podróże literackie*, Wrocław 1968.

<sup>14</sup> J. Parandowski, *Podróże literackie*, Wrocław 1968, s. 46.

8. Radłowski Z., Wojczech J., *Jak narody widzą siebie nawzajem. W Europie o Polakach*, Warszawa 1994.
9. Renouvin R, *Historie des relations internationales*, Paryż 1966.
10. *Sweden in Figures 1999*, Örebro 1999.
11. *Swedish Labour Market Policy*, Stockholm 1999.
12. Wennerholm A., *Sąsiedzi znad Bałtyku*, [w:] Szwecja - Polska we wspólnej Europie, Warszawa 2001.

dr PIOTR WALENTYNOWICZ  
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **12. Praktyczne wskazówki podejmowania decyzji w organizacjach**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule zaprezentowano praktyczne narzędzie mogące posłużyć do weryfikacji indywidualnych umiejętności podejmowania decyzji wraz z komentarzem, którego celem jest wstępne wyjaśnienie tej problematyki oraz w konsekwencji podwyższenie umiejętności podejmowania decyzji przez członków organizacji.

### **Practical guidelines for decision taking process in organisations**

#### **Abstract**

This chapter presents the practical measures, which can be useful for verification of individual abilities for taking decisions. In additional comment this issue was explained in details as well as the results of increasing the ability of decision taking by the **Organization** members were shown.

### **Wprowadzenie**

Podjęcie decyzji w organizacji jest jednym z podstawowych zadań menedżerów. Zresztą każdy z nas podejmuje wiele decyzji, jeżeli nie w pracy, to w życiu prywatnym. Od dobrych decyzji zależy sukces organizacji, poszczególnych pracowników, a nawet w życiu prywatnym. Celem niniejszego opracowa-



nia jest przedstawienie testu, opracowanego przez W. Westwooda, z modyfikacjami autora artykułu, dzięki któremu można sprawdzić swoje umiejętności podejmowania decyzji w organizacjach wraz z komentarzem, dzięki któremu można lepiej zrozumieć zjawiska i procesy społeczno-decyzyjne panujące w organizacjach oraz dzięki temu podwyższyć swoje kompetencje decyzyjne. Test ten przeznaczony może być dla menedżerów różnych szczebli, pracowników organizacji - obiektów różnego rodzaju oddziaływań i interakcji społecznych oraz studentów zarządzania - dla lepszego zrozumienia problematyki przedmiotu.

## 12. 1. Kwestionariusz testu

Jeżeli odpowiedź na dane stwierdzenie jest twierdząca, to należy postawić krzyżyk w rubryce „Tak”. Jeżeli odpowiedź jest negatywna, to krzyżyk należy postawić w rubryce „Nie”.

Warunkiem uzyskania rzetelnego wyniku jest udzielanie szczerych i obiektywnych odpowiedzi na pytania:

Pytanie:	Tak	Nie
1. Czy zazwyczaj potrafisz zachować spokój, gdy masz do podjęcia trudną decyzję wymagającą szybkiej odpowiedzi?		
2. Czy zawsze bierzesz pod uwagę cele, zanim podejmiesz decyzję?		
3. Czy na ogół zbierasz wszystkie niezbędne informacje potrzebne do podjęcia decyzji?		
4. Czy wiesz, kiedy zaprzestać szukania informacji i zdecydować tak, czy inaczej?		
5. Czy po podjęciu decyzji starasz się „nie rozstrząsać” czy była ona dobra, czy zła, tylko wyciągnąć konstruktywne wnioski na przyszłość?		
6. Czy w momencie, gdy masz podjąć trudną decyzję, unikasz pozy bohatera i szukasz potrzebnej pomocy i rady?		
7. Czy na ogół zasięgasz opinii tych, na których Twoja decyzja wpłynie w wymierny sposób?		
8. Czy zlecasz podwładnym (partnerom, współpracownikom) podjęcie decyzji, jeśli mają oni do tego odpowiednie kwalifikacje?		
9. Czy po podjęciu decyzji przydzielasz podwładnym (partnerom, współpracownikom) poszczególne części zadań niezbędnych do jej wdrożenia?		
10. Czy przed podjęciem decyzji badasz wszystkie liczące się warianty?		
11. Czy w przypadku decyzji trudnych, problemowych nie zamykasz się w z góry narzucających się rozwiązaniach, tylko poszukujesz (tworzysz) nowych, lepszych wariantów?		
12. Czy przy wyborze wariantu z kilku możliwości badasz i porównujesz koszty i korzyści każdego z nich, raczej nie podejmując decyzji intuicyjnie?		
13. Czy przed podjęciem decyzji zwykle sprawdzasz jak w danej sprawie zdecydowano w przeszłości?		
14. Czy umiesz powiedzieć „nie”, gdy ktoś usiłuje Cię zmusić do podjęcia decyzji, a nie nadszedł jeszcze odpowiedni moment na jej podjęcie?		
15. Czy podejmując decyzję troszczysz się o to, by przed ostatecznym rozstrzygnięciem wziąć pod uwagę ludzkie emocje i uprzedzenia, zarówno swoje własne, ale przede wszystkim innych?		

16. Czy z reguły podejmujesz wszelkie możliwe kroki, by zawnoczasu sprawdzić jakie będą konsekwencje twojej decyzji i jak zostanie ona przyjęta?		
17. Czy starasz się być wystarczająco elastyczny(a), uznając, że pewien kompromis jest często konieczny, by ludzie akceptowali Twoje decyzje?		
18. Czy starasz się przewidywać opór i czy w miarę możliwości podejmujesz kroki dla jego pokonania (np. tłumacząc podwładnym, współpracownikom sens i zasadność wdrożenia danej decyzji)?		
19. Czy troszczysz się o obiektywizm sprawdzając, czy Twoje decyzje są sprawiedliwe dla wszystkich zainteresowanych stron?		
20. Czy bierzesz pod uwagę ewentualne korzyści, jakie można by było osiągnąć odracząc decyzję, którą masz podjąć?		
21. Czy masz odwagę cywilną, by wywołać dyskusję wokół jakiejś, kontrowersyjnej kwestii, jeżeli będzie to z korzyścią dla firmy?		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Westwood Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków, Wyd. M&A Communications Polska, Lublin 1996, s. 54-56.

## 12. 2. Odpowiedzi

Teraz należy zsumować wszystkie krzyżyki w rubryce „Tak” i pomnożyć przez 5. Jeżeli uzyskało się wynik 90 i wyżej, to albo wypełniający test jest za mało(a) krytyczny(a) w stosunku do siebie, albo doskonale radzi sobie z podejmowaniem i wdrażaniem decyzji w organizacjach. Jeżeli wynik wyszedł pomiędzy 70 a 85, to jest niezłe, ale swój styl podejmowania decyzji należy przemyśleć. Może wytyczne coś pomogą? Natomiast jeżeli wynik wyszedł poniżej 65 punktów, to koniecznie należy się podszkolić i poprawić swój sposób decydowania. Będzie to z pożytkiem zarówno dla organizacji, jak i dla życia prywatnego. Natomiast proszę się wynikiem tak bardzo nie przejmować, ponieważ na wyższym poziomie „szkoły jazdy” i tak większość odpowiedzi powinna brzmieć: „to zależy”.

### 12. 3. Praktyczne wskazówki dotyczące podejmowania decyzji wynikające z testu W. Westwooda

1. Gdy mamy do podjęcia trudną decyzję, wymagającą szybkiej odpowiedzi, nie powinniśmy ulegać stresowi i emocjom, na chłodno przekalkulować i przeanalizować sytuację. Jak dowodzą badania naukowe (np. prawo Yerkesa - Dodsona), w warunkach silnego pobudzenia emocjonalnego spada zdolność logicznego rozumowania i w procesie decyzyjnym popełnia się więcej błędów<sup>1</sup>. Dlatego w takiej sytuacji

<sup>1</sup> T. Tyszka, T. Zaleskiewicz *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, PWN, Warszawa 2001. s. 247 i nast.

- powinno się zachować spokój (łatwo się mówi), ale przede wszystkim dążyć do wyeliminowania presji czasowej. Skuteczniejsze przewidywanie, planowanie i pozytywne doświadczenia powinny poprawić ten stan rzeczy.
2. Każde działanie w firmie powinno być realizowane w jakimś konkretnym celu (zgodnym z misją i strategią organizacji), inaczej jest to działanie bezcelowe. Dlatego przed podjęciem decyzji należy brać pod uwagę jej szczegółowe cele. W przeciwnym razie nie będziemy mogli prawidłowo sformułować kryteriów oceny wariantów decyzyjnych, a w związku z tym wybrać najlepszego. Warto też zauważyć, że aby dane działanie było korzystne dla firmy, system celów i zadań powinien układać się we wzajemnie powiązane drzewo celów - misja/wizja, strategia, taktyka, operacja, z wzajemnie komponującymi się i niesprzecznymi zadaniami dla poszczególnych komórek.
  3. Przy podejmowaniu decyzji powinniśmy się opierać na faktach, a nie na domysłach bądź przecuciu, ponieważ w przeciwnym razie zmniejsza się prawdopodobieństwo podjęcia skutecznej decyzji. Ważna jest tutaj jakość informacji na których się opieramy, ponieważ ludzie często mają skłonność do korzystania z tych najbardziej dostępnych, a mogą one nie być reprezentatywne. I wtedy też wynik decyzji może być niskiej jakości. Nie trzeba wszystkich informacji zbierać samemu od podstaw. Dobrze jest skorzystać z porad fachowców, internem, specjalistycznych czasopism, itp.
  4. Nie można zwlekać z podjęciem decyzji w nieskończoność (nazywa się to „paraliżem decyzyjnym”) ponieważ: po pierwsze - sytuacja najczęściej w miarę upływu czasu ulega zmianie i część informacji się dezaktualizuje, a po drugie - zebranie wszystkich niezbędnych informacji jest najczęściej niemożliwe i nieekonomiczne. Dlatego należy zaprzestać szukania informacji i podjąć decyzję w momencie, gdy umożliwiają nam one wybór wariantu zadowalającego - spełniającego założone przez nas kryteria na zadowalającym, a nie maksymalnym poziomie. W nauce nazywa się to teorią racjonalności ograniczonej H. Simona<sup>1</sup>.
  5. Po podjęciu decyzji nie powinniśmy tracić czasu ani energii na roztrząsanie, czy mogliśmy podjąć lepszą decyzję czy nie, ponieważ czas jest bardzo cennym zasobem, a poza tym w sytuacjach dynamicznych bardzo trudno jest wybrać idealny wariant z punktu widzenia czasu i przestrzeni. Powinniśmy jednak wyciągać konstruktywne wnioski, w celu poprawie-

<sup>1</sup> Por. K. Bolcsta-Kukulka (w): *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*. Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000, s. 51-53.

- nia procesu podejmowania naszych decyzji w przyszłości. Wyjątkiem jest sytuacja, kiedy ewidentnie się pomyliliśmy (nie myli się ten, co nic nie robi), ale wtedy nie upieramy się w błędzie, bądź nie siedzimy i nie płaczymy „nad rozlanym mlekiem”, tylko staramy się jak najszybciej zminimalizować negatywne skutki naszej decyzji i naprawić błąd.
6. W momencie, gdy mamy do podjęcia trudną decyzję należy unikać pozy bohatera i skorzystać z potrzebnej pomocy i rady. W dzisiejszych czasach nikt nie jest w stanie wiedzieć wszystkiego, a „co dwie głowy, to niejedna”. Co cztery głowy to nie dwie itd., a autorytet najłatwiej można stracić poprzez podjęcie złej decyzji i wymuszanie jej realizacji, upierając się że jest dobra.
  7. Pomijając wszelkie aspekty naukowe i motywacyjne („efekt partycypacji”), przynajmniej przyzwoitość nakazuje, aby zasięgać opinii tych, którzy będą realizować naszą decyzję, bądź których bezpośrednio będzie ona dotyczyć. W dzisiejszych czasach coraz mniej jest niewykształconych, bezwolnych podwładnych, a kierownik niekoniecznie „musi wiedzieć lepiej”. Dlatego wykonawców należy włączać w proces podejmowania decyzji.
  8. W sytuacjach, kiedy podwładni mają do tego odpowiednie kwalifikacje, bardzo dobrze jest zlecać im samodzielne podejmowanie decyzji. Warunkiem jest, aby niekoniecznie zrobili to lepiej od nas, ale zrobili to dobrze. A wtedy ile pracy nam odpadnie i jacy zadowoleni będą nasi podwładni (pod warunkiem, że nie jest to „psychologia”).
  9. Trudniejsze decyzje kierownik powinien podejmować osobiście (oczywiście przy współudziale fachowców). Ale wtedy dobrze jest włączać podwładnych do procesu decyzyjnego i koniecznie przekazywać im część zadań do realizacji. W przeciwnym wypadku kierownik „umrze” z przepracowania, a załoga będzie niedowartościowana (przykład właścicieli wielu polskich małych firm).
  10. Teoria wariantu zadowalającego ma tu również zastosowanie, ale najpierw trzeba taki wariant znaleźć.
  11. Twórczość, kreatywność i innowacyjność! Podstawowe hasło wspólnych pracowników. Ale po co komplikować sobie życie w prostych sytuacjach. W prostych sytuacjach stosujemy proste rozwiązania, natomiast w sytuacjach problemowych to hasło jest jak najbardziej zasadne. Dobre rozwiązanie trzeba tutaj znaleźć. Ale niekoniecznie musi to być to najbardziej skomplikowane i najdroższe.
  12. Podejmowanie decyzji pod wpływem intuicji nie jest błędem. Błędem jest natomiast podejmowanie decyzji wyłącznie pod wpływem intuicji. Intuicję, jako dodatkowe źródło informacji decyzyjnej wskazuje nawet

dzisiejsza nauka<sup>5</sup>. Natomiast najpierw powinniśmy się posługiwać faktami, obliczyć koszty i korzyści poszczególnych wariantów i wybrać ten najkorzystniejszy. Dopiero w sytuacjach niepewności wspomagać się intuicją. Niech zatem za przykład prawidłowego postępowania decyzyjnego posłuży nam mądrość Lee Iacocci - byłego prezesa Chrysler Corporation - *zawsze, kiedy podejmowałem jakąś ryzykowną decyzję, upewniałem się, czy raporty rynkowe potwierdzały moją intuicję*"<sup>\*</sup>.

13. Pozytywne doświadczenia z przeszłości są bardzo dobrą podstawą podejmowania decyzji. Należy jednak pamiętać, że nie ma dwóch takich samych sytuacji i zastosowanie tych samych rozwiązań w różnych sytuacjach (z pozoru podobnych), może okazać się nieskuteczne.
14. *„Jeżeli mam podjąć decyzję natychmiast, moja odpowiedź brzmi nie. Jeżeli możemy odłożyć to do jutra, wtedy się zastanowię”*. Stres, emocje, pośpiech, zmęczenie, presja czasu - nie są to dobre warunki do podejmowania decyzji. A poza tym, jeżeli „prześpimy się” z problemem, jakże czytelne, proste i efektywne wydadzą nam się rozwiązania, które nasuną się same po okresie czasowego odprężania umysłu. Zatem w celu uzyskania tej wolnej chwili, należy opanować umiejętność asertywnego odmawiania.
15. Przy podejmowaniu decyzji należy brać pod uwagę ludzkie emocje i uprzedzenia, szczególnie realizatorów decyzji lub osób, których bezpośrednio będą dotyczyć jej skutki. Są one podstawowym źródłem oporów wobec zmian w organizacjach, a poza tym oznaczają to może, że wariant nie jest optymalny.
16. Dlatego należy sprawdzać z góry jak zostanie ona przyjęta (lepiej zapobiegać niż leczyć) oraz jakie będą jej konsekwencje ekonomiczno - finansowe. Jeżeli wynik finansowy będzie niekorzystny, to po co wprowadzać takie rozwiązanie ? (pomijając inne przyczyny).
17. Menedżer powinien być odpowiednio elastyczny i umieć wypracować konsensus lub kompromis, aby ludzie akceptowali jego decyzje. W systemach społecznych wszelkie monokryterialne decyzje (biorące pod uwagę interes tylko jednej ze strony) są nieoptymalne i mają mniejszą szansę powodzenia (wdrożenia w życie).
18. Jedną z podstawowych barier wdrażania decyzji w organizacjach jest opór wobec zmian. Informowanie realizatorów o przyczynach, kryte-

<sup>5</sup> Praca zbior. pod. red. W. H. Agora, *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1998.

<sup>\*</sup> Cyt. za H. Bieniok. H. Halama. H. Ingram *Podejmowanie decyzji menedżerskich*. Wydawnictwo AE w Katowicach. Katowice 2002, s. 34.

riach i skutkach decyzji, powinno znacznie ten opór złagodzić. Wiele odpowiedzi na temat tego typu problemów można znaleźć w literaturze przedmiotu dotyczącej zmian organizacyjnych.

19. Obiektywizm i sprawiedliwość stosowanych rozwiązań nie jest prostą kwestią. Według J. Gordon „dobra decyzja w organizacji to taka, która odpowiada potrzebom ludzi, których dotyczącej skutki oraz uwzględnia finansowe, społeczne, czasowe i inne ograniczenia istniejące w danej sytuacji”. A poza tym, według J. S. Adamsa, sprawiedliwość stosowanych rozwiązań w organizacji jest podstawą motywacji i dobrych stosunków społecznych (klimatu organizacyjnego)<sup>5</sup>. Natomiast na I miejscu zawsze należy stawiać cele organizacji.
20. Czasami należy rozważyć ewentualne korzyści nie podejmowania decyzji w danym momencie i poczekania na lepsze warunki (informacyjne, realizacyjne) w przyszłości. W języku prakseologii nazywa się to „Jcunkcją”.
21. Jeżeli w procesie podejmowania decyzji członek zespołu natrafi na kwestie sporne lub próby wyboru nieoptymalnych wariantów, nie powinien mieć oporów przed wywołaniem dyskusji lub zgłoszeniem swoich zastrzeżeń, jeżeli będzie to z korzyścią dla firmy. Natomiast w praktyce bywa różnie i jest to bezpośrednią pochodną kultury organizacyjnej.

### Wnioski

Przedstawione powyżej wskazówki są zbyt ogólne, aby mogły stanowić precyzyjne narzędzie podejmowania decyzji. Jednak stanowią zestaw podstawowych wytycznych, dzięki którym możemy usprawnić swój proces podejmowania decyzji, a dotyczą one przede wszystkim sytuacji przedstawionych w teście. Zresztą rodzajów decyzji jest tak dużo, a nauka w zakresie metod i technik podejmowania decyzji w poszczególnych warunkach jest tak bogata, że szczególnie zainteresowanych autor odsyła do literatury przedmiotu.

### Literatura

1. Bieniok H., Halama H., Ingram H. *Podjęmowanie decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
2. Bolesta-Kukułka K. *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000.

<sup>5</sup> Por. S. P. Robbins, D. A. DeCenzo *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 437.

3. Praca zbior. pod. red. W. H. Agora, *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
4. Robbins S. P, DeCenzo D. A. *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Tyszka T, Zaleskiewicz T. *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, PWN, Warszawa 2001.
6. Westwood W. *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków*, Wyd. M & A Communications Polska, Lublin 1996.



д.э.н. Ю. ПАВЛЕНКО  
ИЭ РАН, Москва,  
WSAiB im E. Kwiatkowskiego w Gdyni

## **Воздействие корпоративной культуры на социально-экономические отношения в обществе**

### **13. Wpływ kultury korporacyjnej na stosunki społeczno-ekonomiczne w społeczeństwie**

#### **Streszczenie**

W artykule poddaje się analizie rozwój kultury korporacyjnej z punktu widzenia wzajemnych stosunków przedsiębiorstw ze społeczeństwem obywatelskim i jego kulturą. Podkreśla się specyficzne rysy społeczeństwa obywatelskiego postsocjalistycznej Rosji. Analizuje się kierunki wpływów organizacji gospodarczych, jako instytucji społecznych, na różne podmioty społeczeństwa obywatelskiego. Wpływ kultury korporacyjnej analizuje się w ramach koncepcji odpowiedzialności społecznej biznesu. Wyodrębnia się dwa rodzaje tej odpowiedzialności - formalna i nieformalna.

Formalna odpowiedzialność polega na przestrzeganiu ze strony biznesu ustawodawstwa prawnego, regulującego działalność gospodarczą, nieformalna - na dobrowolnym przeznaczeniu środków na cele charytatywne i mecenackie.

W artykule przedstawiono również wyniki badań socjologicznych dotyczące stosunku przedsiębiorców do odpowiedzialności społecznej biznesu na poziomie regionalnym, na przykładzie Obwodu Kiemerowskiego.



**Корпоративная или организационная культура** это специфическая, характерная для данной компании система связей, взаимодействий и отношений, включая общие для всех сотрудников цели, ценности и нормы поведения. Корпоративная культура - один из трех важнейших, наряду с организационной структурой компании и ее стратегией, элементов системы управления организации.

Развитие корпоративной культуры современной хозяйственной организации (фирмы, корпорации) происходит во взаимодействии с **гражданским обществом** и его культурой, включая деловую или экономическую культуру страны. Основой этого взаимодействия служит то, что производственные отношения, включая отношения в рамках хозяйственных организаций, выступают одновременно как социальные, экономические и правовые отношения. Все вместе они воздействуют на культурную среду организации и в определенном смысле ее формируют. В тоже время культура современных хозяйственных организаций, посредством целой системы как внутри, так и межкорпоративных отношений, а также через отношения „производитель - потребитель" оказывает обратное воздействие на общество и его культуру.

**Основными субъектами** современного государства выступают: **власть, бизнес и гражданское общество**. От деятельности, а вернее от взаимодействия данных субъектов зависит состояние и динамика развития государства, включая его материальную основу - экономику, а также весь комплекс экономических отношений, как на макро, так и на микро уровне.

Характер и позиционирование гражданского общества в различных странах определяются как общими закономерностями развития человеческой цивилизации, ее социально-политических и экономических отношений, так и национальными особенностями, вытекающими из конкретных исторических условий тех или иных стран и регионов.

Так идея примата гражданского общества над государством являлась исторической особенностью стран Западной Европы. Развитие предпринимательства шло естественным путем, постепенно. Большую роль в этом сыграл отрыв крестьян от земли, от традиций деревни и их переселение в город. В городе формировались новые связи, новая культура, новая система отношений, основанная на разделении труда, формализованных межличностных контактах, следовании закону, а не личной воле и традициям. Внутри городской культуры формировались прочные горизонтальные связи между деловыми кругами, которые позволяли сохранять устойчивость культуры и воспроизводить ее. Это позволяло городу, защищая свои интересы противостоять, во-первых, государству и,

во-вторых, феодалу и деревне. Наличие устойчивых деловых отношений и связей позволило предпринимательству, как слою со специфическими интересами выступить с защитой этих интересов на государственном (законодательном) уровне, что укрепило положение предпринимателей в обществе и создало предпосылки для дальнейшего успешного развития этого класса.

В России города не могли играть такой роли, поскольку, во-первых, они зачастую являлись продолжением села и его традиций, сковывающих развитие новой культуры, а во-вторых, служили проводниками государственной власти. Историческое развитие России характеризовала идея примата государства над гражданским обществом. Здесь предпринимательство являлось сферой подконтрольной государству и его развитие осуществлялось по инициативе последнего. Такое внимание и опека со стороны государства привели к тому, что устойчивость положения в предпринимательском сообществе зависела от государства (предпринимателем могли назначить), а конкуренция в этих кругах происходила не в поле деловой активности, а в области отношений предпринимателя с государством.

Объективный взгляд на положение дел в современной России показывает, что реальное воздействие на экономическое развитие страны в настоящий период оказывают лишь власть и бизнес, оставляя с трудом формирующееся гражданское общество в положении „постороннего наблюдателя“. И в этом состоит одна из главных проблем, сдерживающих социально-экономическое развитие страны.

Своеобразие гражданского общества, формирующегося в современной России, во многом определяется тем путем, который прошла страна в прошлом веке. Противоречивость процессов формирования гражданского общества в постсоциалистической России вытекает из противоречий социальной системы, существовавшей в предшествующий период. Последняя несла в себе как прогрессивные, так и регрессивные черты. Среди прогрессивных социальных инноваций, успешно перенятых в послевоенный период наиболее развитыми странами, следует указать на созданные в нашей стране инфраструктуру и механизм потребления социально значимых услуг (медицина, образование, культура), опиравшихся на так называемые общественные фонды потребления. Очевидно, что данные инфраструктура и механизм потребления нуждались не столько в демонтаже и замене их рынком, сколько в таком совершенствовании, при котором рынок служил бы дополнительным элементом функционирования социальной инфраструктуры. Такие механизмы, сочетающие государственные и частно-корпоративные организации,

государственные и рыночные элементы финансирования в социальной сфере успешно работают в наиболее развитых странах мира, включая США. При этом повышение качества услуг в данной сфере во многом опирается на достижения высокой корпоративной культуры действующих в ней организаций бизнеса, привыкших действовать в условиях жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг.

Многие черты современного российского бизнеса говорят о сохранении исторической преемственности в отношениях государства и бизнеса. Так крупный российский бизнес явился порождением политической и административной элиты страны, в рамках модели, когда собственность порождает власть, и потому во многом несет в себе черты административных, а не рыночных образований. Данное обстоятельство отрицательно сказывается на его рыночной конкурентоспособности.

Фактор преемственности наблюдается и в других постсоциалистических странах. Анализируя трансформацию отношений собственности в Венгрии и Чехии Д.Старк, отмечает, что она происходит „в рамках структур, сетевые свойства которых характеризуются преемственностью, даже если содержание собственности стало иным. ... трансформация собственности не является простым переходом от общественного к частному. ... результатом является размывание свойств общественного и частного”<sup>1</sup>.

*Хозяйственные организации*, с точки зрения их взаимодействия с гражданским обществом, выступают в качестве важнейшего социального института. Во-первых, они обеспечивают большинство граждан рабочими местами, создают социальную среду, где работник проводит значительную часть своей жизни; во-вторых, поставляют потребителям необходимые товары и услуги, одновременно формируя их вкусы и предпочтения; в-третьих, через механизм образования прибыли воспроизводят материальное богатство в обществе, которое затем распределяется среди всех его граждан; наконец, в-четвертых, хозяйственные организации представляют собой независимый от государства социальный институт, оказывающий поддержку различным формам социальной активности в рамках гражданского общества. Современные корпорации выступают основным источником финансирования для многих организаций гражданского общества, включая медицинские, образо-

<sup>1</sup> Старк Д. Гетерархия: Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу. - М., 2002. С. 83.

вательные, научные учреждения, организации культуры. Без финансовой поддержки крупнейших корпораций современное гражданское общество в материальном плане было бы значительно беднее<sup>2</sup>.

В организации бизнеса, во внутрикорпоративных отношениях проявляются общемировые тенденции, оказывающие воздействие на все общество. Наблюдается интернационализация деловой и корпоративной культуры. Деловая культура общества и, соответственно, корпоративная культура прямо или косвенно проистекают из экономических отношений.<sup>3</sup> Происходит диффузия экономических и управленческих навыков, конвергенция на основе „парадигмы производительности“.

Так концу прошлого XX века стал меняться подход к взаимодействию субъектов и объектов управления в рамках поиска наиболее эффективных способов функционирования организаций. Основой такого взаимодействия во все большей степени начало выступать сотрудничество и взаимодополнение. В современном информационном обществе концепция „субъект - объект управления“ постепенно уступает место концепции *самоорганизации*. На смену кибернетическому подходу в менеджменте приходит синергетический подход<sup>4</sup>.

Оргструктуры, в качестве инструмента бизнеса все чаще уступают место бизнес-системам, происходит виртуализация бизнес-процессов<sup>5</sup>. Процесс виртуализации идет по нескольким направлениям. *Во-первых*, это управленческое консультирование или консалтинг. *Второе* направление виртуализации организаций это формирование виртуального коммуникационного пространства, обеспечивающего неограниченный, в рамках планеты, обмен информацией, а также создание баз данных. Данный процесс способен, в частности, привести к постепенному вытеснению институтов посредников между производителем и потребителем. Примером здесь может служить электронная коммерция<sup>6</sup>.

Наконец, *третьим* системообразующим фактором в организации в современных условиях вместо ее структуры все чаще выступает организационная или корпоративная культура, тесно взаимосвязанная

<sup>2</sup> Novak M. The Future of the Corporation. W. The AEI Press, 1996, pp. 14-15.

<sup>3</sup> Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу. Под ред. Л.Харрисона и С. Хантингтона - М.: Московская школа политических исследований, 2002. С. 55-75.

\* Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004.

<sup>4</sup> См.: Приходько В., Иванова Т. О смене управленческих парадигм // Проблемы теории и практики управления, 2004. № 6.

<sup>5</sup> Пономарев И.П. Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной формы // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. № 5. С. 16-23.

с культурой гражданского общества и выступающая как один из ее важнейших элементов.

Основным *принципом формирования корпоративной культуры* должно быть соответствие ее всем элементам системы управления организации. Проблема состоит в том, что по своей природе культура более инертна, чем остальные элементы системы управления.

Воздействие корпоративной культуры на гражданское общество проявляется в рамках доктрины *социальной ответственности бизнеса* и находит свое развитие в концепции *„корпоративного гражданства“*. Задачей практической реализации данной концепции является такое развитие внутренних и внешних отношений корпорации, которое позволило бы ей органично вписаться в инфраструктуру гражданского общества. Согласно определению российской Ассоциации менеджеров *„корпоративное гражданство“* - это понятие, включающее в себя систему отношений менеджмента компании с деловым сообществом, с акционерами, со СМИ, с органами государственной власти, с потребителями, с различными общественными группами, а также комплекс внутрикорпоративных отношений<sup>7</sup>.

Выделяется так называемая *формальная и неформальная социальная ответственность*

*Формальная* социальная ответственность основывается на том, что целью бизнеса является извлечение прибыли в рамках действующего законодательства. Обязательства бизнеса перед обществом состоят в соблюдении законодательства (трудового, природоохранного, налогового) в процессе ведения предпринимательской деятельности, направленной на производство конкурентоспособных товаров и услуг. Особое внимание уделяется практике перехода российского бизнеса на „белые“ схемы ведения дел, отказ от широкого использования различных способов сокращения, уплачиваемого государству налога.

*Неформальная* социальная ответственность основывается на гражданской и этической позиции бизнеса и добровольном отвлечении его ресурсов на социальные программы в виде благотворительности, меценатства, спонсорства. Сюда же относится широко практикуемая в нашей стране добровольно-принудительная неформальная социальная ответственность, основанная на отвлечении ресурсов бизнеса на иницилируемые властью инфраструктурные и социальные программы. Подобные затраты по сути являются вложениями фирм в стабилизацию

<sup>7</sup> Российские компании на пути к корпоративному гражданству. Вестник ассоциации менеджеров // Ведомости, 2002. 14 февраля.

внешней среды бизнеса, в улучшение инфраструктуры, налаживанию более тесных отношений с местным сообществом и органами власти.

**Неформальная** социальная ответственность основывается на гражданской и этической позиции бизнеса и добровольном отвлечении его ресурсов на социальные программы в виде благотворительности, меценатства, спонсорства. Сюда же относится широко практикуемая в нашей стране добровольно-принудительная неформальная социальная ответственность, основанная на отвлечении ресурсов бизнеса на иницилируемые властью инфраструктурные и социальные программы. Подобные затраты по сути являются вложениями фирм в стабилизацию внешней среды бизнеса, в улучшение инфраструктуры, налаживанию более тесных отношений с местным сообществом и органами власти.

В предпринимательской среде пока не сформировался единый подход к проблеме социальной ответственности перед обществом и государством. Так, вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей И. Юргенс видит социальную ответственность российского бизнеса, во-первых, в выполнении формальных обязательств перед потребителями - по качеству товаров и услуг, в справедливом ценообразовании); перед обществом - за состояние окружающей среды и отношение к правам человека (недопущение дискриминации, принудительного труда, соблюдение прав человека в деятельности организации). Во-вторых, неформальных обязательств бизнеса — „соучастие бизнеса в социально-экономическом развитии территорий по направлениям, затрагивающим основную деятельность компаний или не относящимся к основной деятельности (включая благотворительность, программы социального и культурного развития); в поддержании общественных инициатив, институтов гражданского общества”<sup>8</sup>. При этом акцент делается на реализации программ социально-экономического развития территорий, затрагивающих интересы самого бизнеса, на развитие структур гражданского общества.

Президент Торгово-промышленной палаты РФ Е. М. Примаков считает, что выполнение бизнесом **формальных** социальных обязательств заключается в решении проблем трудовых отношений, пресечении выпуска контрафактной и фальсифицированной продукции, взятии на себя ответственности за общую экологическую ситуацию. К неформальным социальным обязательствам он относит: участие в борьбе с бедностью и адресную поддержку бедных слоев населения, в том числе через

<sup>8</sup> Из выступления на пленарном заседании конгресса форума „Единая Россия”. 8 сентября 2004 г. Нижний Новгород // <http://www.rosbalt.ru/>

использование механизма целевых социальных фондов; активное участие в социальном обустройстве территорий; участие в разрешении проблемы массовой беспризорности детей; помощь российской системе образования, в том числе и через создание региональных центров подготовки кадров; наконец, „поддержку и развитие нравственной культуры, опирающейся на человеческую солидарность и социальную ответственность“.

Обе вышеприведенные точки зрения в основном отражают взаимоотношения крупного бизнеса с обществом и властью на федеральном уровне. На региональном же и местном уровнях бизнес фактически включается в решение тех разнообразных проблем социально-экономического развития территорий, на которые у региональной власти и муниципалитетов не хватает ресурсов.

В таблицах 1 и 2 приводятся данные опросов, касающиеся отношения предпринимателей к проблеме социальной ответственности бизнеса на региональном уровне, проведенные социологами среди предпринимателей Кемеровской области<sup>10</sup>.

Таблица 1

Распределение ответов предпринимателей на вопрос: „Что такое „социально ответственный бизнес“?“

Варианты ответов	%
Прибыльный, растущий бизнес, обеспечивающий создание рабочих МСЭ И КСЧ доходов	52,2
Своевременная уплата налогов	30,6
Дополнительные социальные обязательства предпринимателя перед трудовым коллективом	12,8
Дополнительные социальные обязательства предпринимателя перед городом за счет взносов, спонсорской помощи	11,7
Благотворительная деятельность предпринимателя	5,6
Не ответили	1,7

Как видим из данных таблицы 1 в подавляющем большинстве ответов предпринимателей (83 %) в отношении понимания социальной ответственности бизнеса предпочтение отдается так называемой

<sup>10</sup> Доклад Е.М. Примакова „Социальная ответственность бизнеса в современной России» на заседании правления Торгово-промышленной палаты РФ 23 декабря 2003г.// <http://www.tpprf.ru/>

<sup>10</sup> См.: Курбатова М.В., Левин С.Н. Социальная ответственность российского бизнеса // Эко, 2005. № 3.

*формальной ответственности*, состоящей из эффективного ведения бизнеса и выполнении налоговых обязательств перед государством. Налицо понимание того, что существует *разделение сфер действия* бизнеса и власти и их ответственности за выполнение закрепленных функций. Подобная позиция отражает прагматичный рыночный подход, при котором бизнес платит налоги, а власть за счет поступлений от них должна решать проблемы местного развития.

Как свидетельствуют данные таблицы 2, свое нежелание нести дополнительную социальную нагрузку перед городом (в рамках неформальной социальной ответственности бизнеса) высказали 30,4% предпринимателей. Негативное отношение к оказанию дополнительной социальной помощи через городскую администрацию обосновано не только принципиальными соображениями - „каждый должен заниматься своим делом“, но и сомнением в адресности этой помощи. Как показывает практика, „спонсорская помощь городу“ иногда расходуется администрацией не по назначению. В тоже время, в своем большинстве, вольно или невольно, предприниматели готовы брать на себя дополнительные обязательства в рамках социальной ответственности. Здесь сказывается как „сознательность“ бизнеса, так и нежелание вступать в конфликт с территориальной администрацией.

Таблица 2

Распределение ответов предпринимателей на вопрос:

„Как Вы относитесь к дополнительным обязательствам бизнеса перед городом?“

Варианты ответов	%
Поддерживаю, так как это способствует улучшению городской Инфраструктуры	<b>19,4</b>
Поддерживаю, так как понимаю, что у городской администрации не хватает средств для решения проблем города	25,6
Поддерживаю, так как не хочу портить отношения с администрацией	<b>18,9</b>
Поддерживаю из-за страха наказания	1,7
Не поддерживаю, так как это дополнительная нагрузка на бизнес, каждый должен заниматься своим делом	<b>19,4</b>
Не поддерживаю, так как мои ресурсы нерационально используются администрацией	1,1
Не ответили	7

Как отмечают предприниматели, есть коммерческая и человеческая составляющие благотворительной деятельности. В коммерческом аспекте их интересует возможность снижения налогов, улучшение имиджа компании. В этическом плане добровольная благотворительность является следствием осознания своей ответственности перед другими людьми:



„Почему мы социально ответственны? Потому, что у нас есть дети, родственники". Основной формой мотивации в рамках социальной ответственности бизнеса, отражающих его готовность к социальным инвестициям, выступают: желание улучшения городской инфраструктуры и помощь администрации в решении проблем города. Однако 18,9% опрошенных - в качестве мотива оказания помощи городу указали на нежелание портить отношения с администрацией.

В целом опросы предпринимателей показывают, что в данной профессиональной среде появляется современное представление о направлениях социальной ответственности. Формируется потребность в стабильных „правилах игры", которые должно создавать государство. Прежде всего, оно должно обеспечить четкое разграничение функций и ответственности между властью и бизнесом, между уровнями власти - федеральной, региональной и местной. До тех пор, пока будет существовать проблема недостаточного финансирования территорий, будет воспроизводиться добровольно-принудительное отвлечение финансов на эти цели со стороны бизнеса, отодвигающее на второй план более зрелые формы социальной ответственности российского бизнеса.

## Литература

1. Доклад Е.М. Примакова „Социальная ответственность бизнеса в современной России» на заседании правления Торгово-промышленной палаты РФ 23 декабря 2003г.// <http://www.tpprf.ru/>.
2. Из выступления на пленарном заседании конгресса форума „Единая Россия". 8 сентября 2004 г. Нижний Новгород // <http://vyvw.rosbalt.ru/>.
3. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004.
4. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу. Под ред. Л.Харрисона и С. Хантингтона - М.: Московская школа политических исследований, 2002.
5. Novak M. The Future of the Corporation. W. The AEI Press, 1996.
6. Пономарев И.П. Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной формы // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. № 5 .
7. Российские компании на пути к корпоративному гражданству. Вестник ассоциации менеджеров // Ведомости, 2002. 14 февраля.
8. См.: Приходько В., Иванова Т. О смене управленческих парадигм // Проблемы теории и практики управления, 2004. № 6.

**ВОЗДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

9. См.: Курбатова М.В., Левин С.Н. Социальная ответственность российского бизнеса // Эко, 2005. № 3.
10. Старк Д. Гетерархия: Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу. - М., 2002.

prof. zw. dr hab. inż. ALFRED CZERMIŃSKI dr h. c. UG  
dyrektor Instytutu Naukowo-Badawczego WSA i B  
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

### **Recenzja**

książki Jerzego Apanowicza  
pt. „Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej”  
wydanej przez  
Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. ZO.O. Warszawa 2005.

Oceniając najnowszą książkę pióra Jerzego Apanowicza nie sposób pominąć Jego całościowy dorobek naukowy i organizacyjny w działalności dydaktycznej i twórczej jako nauczyciela akademickiego. Autor swój dorobek zawarł w wielu wydawnictwach zwartych o charakterze monografii i podręczników akademickich, artykułach publikowanych w zeszytach naukowych i referatach oraz komunikatach naukowych wygłaszanych na konferencjach i sympozjach naukowych w kraju i zagranicą. Pełniąc zaś w latach 1998-2001 obowiązki prodziekana, a następnie prorektora WSA i B przyczynił się wydatnie do usprawnienia procesu kształcenia studentów i doskonalenia młodszych stażem nauczycieli akademickich w zakresie merytorycznego i metodycznego przygotowania i prowadzenia zajęć oraz permanentnego podnoszenia ich kwalifikacji. Jest On współrealizatorem przygotowania naszych nauczycieli akademickich do wszczęcia rozpraw doktorskich i przystąpienia do kolokwium habilitacyjnego w procesie uzyskiwania przez nich stopni naukowych. Konsekwentnie i efektywnie, na wysokim poziomie merytorycznym realizuje postawione w misji Szkoły zadanie naukowe „Tworzymy własne korzeni Uczelni”.

Recenzowana książka „Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej” według piśmiennictwa naukowego może być zaliczona do podręczników akademickich wykonanych w ujęciu monograficznym. Jej treść ujmuje metodologiczne uwarunkowania kwalifikacyjnych prac naukowych najwyższej rangi w systemie

polskiej nauki. Ma ona, jak zaznacza we wstępie Autor, charakter interdyscyplinarny i może być wykorzystywana przez zainteresowanych czytelników we wszystkich dziedzinach i dyscyplinach wiedzy ludzkiej, ale szczególnie będzie przydatna w naukach humanistycznych i ekonomicznych. Zaprezentowane uwarunkowania w aspekcie rozwoju wiedzy ludzkiej, poznania i pisarstwa naukowego, metod, technik i narzędzi badawczych, a także ustawowych i zwyczajowych standardów jakościowych rozpraw doktorskich i prac habilitacyjnych, z zachowaniem dobrych obyczajów w nauce, stanowi tę wiedzę i doskonali te umiejętności, które należy rozwijać i prezentować na wymaganym ustawowo poziomie kwalifikacji naukowych.

Wyrażam przekonanie, iż książka dr hab. Jerzego Apanowicza zostanie dobrze przyjęta przez społeczność akademicką dążącą do uzyskiwania stopni naukowych doktora nauk i doktora habilitowanego. Dostarcza bowiem doktorantom i habilitantom niezbędnych informacji i tej wiedzy doskonalącej umiejętności, która jest im niezbędna w realizacji ich twórczych poczynąń. Omawia także w tym procesie nie tylko obowiązki doktorantów i habilitantów ale także określa rolę i zadania promotorów, recenzentów, członków rad (komisji) naukowych i społeczności akademickiej, by rozprawa doktorska była oryginalnym rozwiązaniem problemu naukowego, jednoznacznie potwierdzała, że doktorant ma wystarczający zasób wiedzy teoretycznej w danej dyscyplinie naukowej oraz potrafi jako doktor nauk, samodzielnie prowadzić pracę naukowo-badawczą. Osiągnięcia zaś naukowe habilitanta wyrażające się całokształtem jego dorobku twórczego, rozwiązań przedstawionych w pracy habilitacyjnej i zaprezentowanych w wypowiedziach podczas kolokwium habilitacyjnego przekonywująco wnoszą znaczący wkład w rozwój określonej dyscypliny naukowej i predysponują habilitanta, do nadania mu stopnia doktora habilitowanego.

Rozpatrując książkę w ujęciu szczegółowym, stwierdzam, iż jej treść Autor zawarł w siedmiu rozdziałach. Rozdział 1 przedstawia rozwój wiedzy ludzkiej. Poszczególne podrozdziały tego rozdziału w sposób zrozumiały i wystarczający charakteryzują rodzaje współczesnej wiedzy ludzkiej, wyjaśniają istotę i pojęcie nauki, wskazują determinanty jej rozwoju, krótki rys historyczny i klasyfikację ze szczególnym podkreśleniem podziałów funkcjonujących w polskim systemie edukacyjnym i naukowym. Rozdział 2 to istota poznania naukowego, w tym procesy poznania myślowego, poznanie empiryczne i rodzaje wyjaśnień naukowych. Rozdział 3 omawia badania naukowe. Zamieszczono w nim cele i funkcje badań naukowych, zadania i typy badań naukowych oraz procedury badawcze. Organizacja i etapy badań naukowych, metodologiczny schemat badań i najczęściej stosowane metody, techniki i narzędzia badawcze uzupełniają postępowanie wyjaśniające przy rozwiązywaniu problemów naukowych

w rozprawach doktorskich i pracach habilitacyjnych w dyscyplinach i specjalnościach nauk ekonomicznych i humanistycznych.

Pisarstwo naukowe, jego znaczenie, formy i standardy stanowią w recenzowanej książce rozdział 4. Autor przedstawia i charakteryzuje w nim rodzaje prac naukowych i szczegółowo opisuje ich metodologiczne elementy. Wyjaśnia jakie elementy, zgodnie z aktami prawnymi należy bezwzględnie w rozprawie czy też pracy habilitacyjnej ująć, by stanowiły one właściwe, staranne opracowanie, na wymaganym poziomie jakościowym przedstawione rzetelne opracowanie naukowe. W rozdziale 5 przedstawiono procesy, etapy, okresy i poszczególne czynności w realizacji rozprawy doktorskiej. Szczegółowo wskazano uwarunkowania prawne, organizacyjne i metodologiczne przedsięwzięć zmierzających do opracowania koncepcji rozprawy doktorskiej, słusznie uznając, iż od poprawnego i szczegółowego jej opracowania zależy późniejsze, racjonalne działanie twórcze, szybkie i pozytywne zakończenie badań i w rezultacie planowe (terminowe) uzyskanie stopnia doktora nauk. Rozdział ten zawiera także elementy procedury badawczej, wymagania co do pisemnego przedstawienia uzyskanych wyników oraz multimedialne opracowanie wystąpienia doktoranta podczas obrony rozprawy doktorskiej. Realizacja poszczególnych okresów i etapów doktoryzowania została omówiona z uwzględnieniem systemowego doboru i wykorzystania sił oraz środków przeznaczonych do dyspozycji doktoranta.

Realizację procesu habilitacyjnego przedstawiono w rozdziale 6. Zamieszczono w nim uwarunkowania prawne habilitacji, wskazano na konieczność ukazywania jej wartości twórczych, a ponadto wyodrębniono i omówiono okresy oraz etapy poszczególnych przedsięwzięć przygotowawczych, a także przebiegu kolokwium habilitacyjnego w wymaganej ustawowo i zwyczajowo procedurze. Rozdział 7 stanowi wartościowe ujęcie, nie często w piśmiennictwie naukowym spotykane, a ze wszech miar pożądane uniwersalnych wartości etyki i etykiety w nauce. Autor na tle ustawowych obowiązków pracowników nauki przedstawia także ich moralne i grzecznościowe powinności we wszystkich okolicznościach i sytuacjach spotkań naukowych. W sposób subtelny wypukła konieczność przestrzegania i stosowania dobrych obyczajów w nauce i kierowanie się zasadami *savoir vi vre* w codziennym życiu społeczności akademickiej.

Książka dr hab. Jerzego Apanowicza zawiera ponadto 10 istotnych dla opracowanej problematyki załączników. Obok niezbędnych wypisów aktów prawnych, przykładowego kwestionariusza ankiety i testu, które wyjaśniają istotę i poszczególne sytuacje badawcze, są tu: poszerzona koncepcja rozprawy doktorskiej, układ treści rozprawy doktorskiej, autoreferat (wystąpienie multimedialne) doktoranta i plan (konspekt) wykładu habilitacyjnego. Należy podkreślić, że zarówno załączniki jak i całość treści książki ma rzetelną podstawę teoretyczną i wysoką przydatność społeczną. Autor przy uzasadnianiu poszczegól-

gólnych tez i zagadnień opierał się o bogatą literaturę (24 pozycje) i na danych z własnych badań. Pracując z Nim nad przygotowaniem młodszych stażem nauczycieli akademickich do podjęcia przez nich swojej pierwszej pracy naukowej i pedagogicznej, w toku licznych dyskusji, rozwiązaliśmy szereg problemów merytorycznych i metodologicznych ułatwiających im start zawodowy. Dlatego też w głębokim przekonaniu stwierdzam, że recenzowana książka jest wartościową przemyślaną i uzasadnioną pozycją, przydatną zarówno dla doktorantów jak i habilitantów, a także społeczności akademickiej dbającej o właściwy rozwój kadry naukowej.



**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**