

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Grzegorz Wojtkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: g.wojtkowiak@ue.poznan.pl

DYLEMATY DECYZYJNE ZARZĄDÓW PRZEDSIĘBIORSTW PRACOWNICZYCH

DECISION DILEMMA OF THE MANAGEMENT OF THE EMPLOYEE COMPANIES

DOI: 10.15611/pn.2016.420.35

JEL Classification: D 81, M54, D71

Streszczenie: W artykule podjęto próbę analizy jednego z dylematów decyzyjnych w wąsko określonej sytuacji przedsiębiorstw charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą własności pracowniczej. Celem głównym jest przedstawienie modelowo nierozwiązywalnych sytuacji i wyzwań decyzyjnych, przed którymi mogą zostać postawieni menedżerowie. Podstawą artykułu jest analiza przypadków przedsiębiorstw pracowniczych, które jednocześnie znajdują się w obliczu koniecznej restrukturyzacji (w badaniu wykorzystano obserwację uczestniczącą). Dylematy decyzyjne opisano z wykorzystaniem wybranych teorii ekonomicznych, w tym koncepcji opartych m.in. na teorii gier i eksperymentach etycznych, takich jak „aukcja jednego dolara”, „tragedia wspólnego pastwiska” oraz „dylemat wagonika”.

Słowa kluczowe: paradoksy, podejmowanie decyzji, restrukturyzacja, własność pracownicza.

Summary: The article tries to analyze one of the decision dilemmas in a very narrowly defined situation in which there are companies with highly dispersed employee ownership. The main aim is to present insoluble situations and decision challenges which the management is faced with. The basis of this article is the analysis of employee companies cases, which at the same time need to be restructured (the observation and participation was used in the research). Decision dilemmas were described using chosen economic theories, among which there were the concepts of game theory and ethical experiments (e.g. “the dollar auction game”, “tragedy of the commons”, “trolley problem”).

Keywords: paradoxes, decision making, restructuring, employee ownership.

1. Wstęp

Jednym z kluczowych działań wykonywanych w ramach zarządzania jest proces podejmowania decyzji. Mimo iż wraz z rozwojem technik wspomagania zarządzania, automatyzacji i coraz lepszego wsparcia informacyjnego powinien on stawać się prostszy, to równoczesna dynamika otoczenia, poszerzające się wymagania interesariuszy, a także wiedza i świadomość decydentów powodują, że staje się on bardziej złożony.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę wielowątkowej analizy jednego z dylematów decyzyjnych w wąsko określonej sytuacji przedsiębiorstw charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą własności pracowniczej, które jednocześnie znajdują się w obliczu koniecznej restrukturyzacji. Celem głównym jest przedstawienie modeli nierozwiązywalnych sytuacji i wyzwań decyzyjnych; równocześnie ma on służyć przedstawieniu paradoksów, przed którymi stają współcześni menedżerowie, kiedy zakres posiadanych przez nich informacji jest większy niż kiedykolwiek wcześniej, ale brak optymalnych wyborów prowadzi do paraliżu decyzyjnego.

Przedstawione zagadnienie jest wielowątkowe. Zawiera w sobie problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw pracowniczych (spółek lub spółdzielni; w tym nawiązuje do problematyki prywatyzacji), partycypacji pracowniczej, restrukturyzacji (w szczególności downsizingu) oraz podejmowania decyzji i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Artykuł oparto na metodzie analizy przypadków, w tym obserwacji uczestniczącej – przedstawienie sytuacji procesów zmian przedsiębiorstw, w których autor miał okazję bezpośredniego udziału. Równocześnie opisane przypadki muszą pozostać możliwie anonimowe, co wymaga osobnego wyjaśnienia.

Problematyka badania procesów restrukturyzacyjnych związana jest z możliwością dostępu do danych. O ile dane statystyczne czy dane finansowe podmiotów publicznych są łatwo dostępne, o tyle analiza pozostałych przypadków, a w szczególności problematyki decyzyjnej, nastęrcza badaczom wielu trudności. Przedsiębiorcy, zarówno właściciele, jak i menedżerowie niechętnie pozwalają na wykorzystanie przypadków swoich przedsiębiorstw, nawet w celach naukowych. O ile w przypadku sukcesów jest to bardziej prawdopodobne, o tyle w trakcie procesu restrukturyzacji lub w przypadku jego niepowodzenia dostęp do danych jest niezwykle utrudniony.

Rozpowszechnianie zarówno motywów decyzji, jak i wykorzystywanych narzędzi restrukturyzacji może godzić w interes poufności danych handlowych podmiotów i wpłynąć na ich postrzeganie przez kontrahentów. Jednocześnie sam proces restrukturyzacji nierzadko związany jest z konfliktami interesów między właści-

cielami, pracownikami czy menedżerami; publikacja poszczególnych stanowisk, nawet możliwie obiektywna, mogłaby w trakcie procesu zmian naruszyć równowagę między stronami, a po jego zakończeniu wpłynąć na odnowienie różnicy zdań.

Zawarta w artykule analiza przypadku ma być tłem do przedstawienia wielowątkowych dylematów decyzyjnych, świadomie zatem zastosowano nietypową konstrukcję: w pierwszej kolejności scharakteryzowano obserwowane przypadki, później ukazano problemy związane z własnością pracowniczą (odnosząc się do dotychczasowych badań różnych sfer tego zagadnienia), w kolejnych częściach opisano trudności w przeprowadzeniu restrukturyzacji i dokonano próby odniesienia ich do ram wybranych teorii ekonomicznych.

2. Opis przypadków przedsiębiorstw pracowniczych

Poniżej przedstawiono opisy obserwowanych przypadków przedsiębiorstw.

Przypadek 1. Podmiot z branży charakterystyką zbliżonej do spożywczej, działający na wysoko konkurencyjnym rynku, który, będąc w fazie wzrostu, pozwala na osiągnięcie dobrych marż. Spółka prowadzi działalność wytwórczą i handlową, obejmując niemal cały proces powstania produktu: od projektu, przez pozyskanie surowców i półproduktów, produkcję, po dystrybucję do odbiorców masowych. Spółka z wieloletnią tradycją, posiadająca majątek o dużej wartości, zarządzana pod względem finansowym w sposób bardzo konserwatywny. Obecne wyniki finansowe są jednak ujemne.

Przypadek 2. Przedsiębiorstwo wielobranżowe, z przewagą działalności usługowej, opartej głównie na bezpośredniej pracy pracowników. Przy wykonywaniu kluczowych działań nie jest istotny majątek spółki, znacząca technologia czy unikatowe *know-how*. Firma historycznie miała pozycję lokalnego lidera w niektórych swoich usługach. Obecnie sytuacja zarówno branży, jak i samego przedsiębiorstwa jest trudna, a konkurencja prowadzi bardzo agresywne działania. Posiadany majątek jest bardzo atrakcyjny, a poziom zadłużenia ciągle niski, równocześnie obecnie osiągnięta rentowność jest ujemna.

Oba podmioty, choć działające w różnym otoczeniu, w innych branżach, mają wiele cech wspólnych; podobnie wspólne są wyzwania przed nimi stojące. Kluczowe cechy i problemy to:

- Bardzo rozdrobniona struktura właścicielska (niemal wyłącznie pracownicza), brak kontraktowych interesów właścicieli (poza zatrudnieniem).
- Od dłuższego czasu nie przeprowadzono istotnych zmiany organizacyjnych, procesowych, technologicznych czy w zakresie relacji z otoczeniem; realizowane zmiany były nieadekwatne do potrzeb i dynamiki zmian rynkowych.
- W obu podmiotach występują znaczne przerosty zatrudnienia (nie tylko w służbach administracyjnych). Charakterystyczna jest bardzo niska rotacja pracowników, wysoka średnia wieku i długi staż pracy większości pracowników.
- Przedsiębiorstwa nadal posiadają atrakcyjne zasoby z istotną wartością rynkową.

- Potencjał do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest znacznie obniżony i oba podmioty mają ujemne wyniki finansowe.
- Kultura organizacyjna przedsiębiorstw jest bardzo niska, co wynika z wieloletnich zaniedbań. Każdy wariant restrukturyzacji obejmuje istotne, grupowe zwolnienia pracowników.

Najważniejszym wyzwaniem dla zarządu jest przeprowadzenie restrukturyzacji. W sferze technologicznej, majątkowej i finansowej zmiany są możliwe – oba podmioty posiadają wolne środki pieniężne lub atrakcyjny nieoperacyjny majątek, który może służyć do sfinansowania zmian. Jednak zmiany w sferze technicznej czy zmiany dostosowujące organizację do warunków rynkowych wymagają przeprowadzenia zwolnień w znacznej skali – co stanowi główny dylemat decyzyjny.

3. Pracownicy jako właściciele przedsiębiorstwa

W obu przedstawionych sytuacjach podjęcie decyzji przez racjonalnego właściciela obejmowałoby próbę maksymalizacji własności dla siebie, a więc wyboru jednej z opcji:

1) gruntownej restrukturyzacji obejmującej wszelkie konieczne czynności, wraz z realizacją zwolnień,

2) w przypadku zbyt wysokich kosztów restrukturyzacji lub zidentyfikowanych barier (np. znacznego oporu, braku potencjału zmian) likwidacji przedsiębiorstwa i innego wykorzystania pozostałego majątku.

W przypadku przedsiębiorstwa z pracowniczą własnością może jednak dochodzić do sytuacji wykraczającej poza modelowe ujęcie. Racjonalność decyzji zostaje naruszona ze względu na reprezentowaną siłę nacisku: pracowników-właścicieli.

Ciekawe spostrzeżenia związane są z badaniami podejmowanych decyzji w spółdzielniach pracowniczych. Zauważono, że jeżeli żaden z patronów (spółdzielców) nie działa strategicznie, mechanizm wspólnych decyzji rodzi rozwiązania nieefektywne w sensie maksymalizacji sumy pożytków pojedynczych patronów [Ławrynowicz 2004].

Dla spółek pracowniczych wyróżnia się znaczenie finansowego i społecznego modelu korporacji [Misiólek 2007]. Model finansowy koncentruje się na celach właściciela i zwraca szczególną uwagę na efektywność ekonomiczną, w ramach której przedsiębiorstwo i jego składowe stają się narzędziem jej osiągnięcia. Model społeczny akcentuje znaczenie interesariuszy i zaspokajanie ich potrzeb. Maksymalizacja zysków i zaspokojenie oczekiwań pracowników stoją jednak w sprzeczności do siebie.

Ławrynowicz [2004], badając stosunki spółdzielców (patronów – mających również inne poza właścicielskimi interesy) i sposób efektywnego przypisania własności w firmie, zauważył, że jest ona najwyższa, gdy suma kosztów patronów przedsiębiorstwa osiąga minimum. Oznacza to minimalizację kosztów kontraktów patronów niewłaścicieli i minimalizację kosztów własności ponoszonych przez właścicieli. W przedmiotowej sytuacji właścicieli-pracowników oznaczałoby to jednak konieczność minimalizacji wynagrodzeń.

Ten zauważalny konflikt między „kapitałem” a „pracą” determinuje poziom rozwoju przedsiębiorstwa. Skala tego konfliktu może jednak zostać zmniejszona poziomem integracji społecznej [Bednarski 2011], który z kolei może zagwarantować odpowiednią partycypację pracowniczą. Pozytywny wpływ partycypacji pracowniczej na przedsiębiorstwo jest przedmiotem wielu badań i publikacji (np. [Rudolf 2012]). Powstaje jednak pytanie, czy połączenie czynnika „kapitału” i „pracy” w jednym podmiocie zagwarantuje optymalny rozwój przedsiębiorstwa?

W przypadku spółek pracowniczych mówi się o partycypacji materialnej poprzez udziały (prawo otrzymywania korzyści) oraz niematerialnej (jako możliwość współuczestnictwa w zarządzaniu) [Misiólek 2007]. Z założenia partycypacyjna kultura organizacyjna ma wspomagać pokonywanie oporu przed zmianami, służyć komunikacji i wzmacniać motywację. Faktycznie, można założyć, że w przedsiębiorstwach o pracowniczej strukturze własności nie występuje asymetria informacji, nie ma problemów monitoringu, choć występują znaczne koszty kolektywnego podejmowania decyzji.

Definiując podstawowe relacje między funkcjami właścicielskimi i menedżerskimi, wskazuje się typowe zależności, w których menedżer i właściciel są tymi samymi osobami, kiedy występuje pełna odrębność, oraz sytuacje pośrednie, kiedy (zazwyczaj główni) właściciele angażują się w proces zarządzania. Według badań [Lachiewicz, Matejun 2004], struktura ta wpływa m.in. na oczekiwanie dotyczące współodpowiedzialności za zarządzanie innych organów (większa w sytuacji jedności funkcji), częstość zmian w zarządzie (większa w sytuacji rozdziału funkcji) czy orientację przy podejmowaniu decyzji na zapewnienie równowagi między wszystkimi grupami interesów (większa w sytuacji jedności funkcji) lub kierowanie się profesjonalną wiedzą (większa w sytuacji rozdziału funkcji). Możliwość wpływu pracowników-właścicieli na wybór menedżerów, którzy mają tymi pracownikami zarządzać, powoduje jednak zakłócenia w zakresie zarówno odpowiedzialności (choćby za zmianę zarządu), jak i przesłanek podejmowania decyzji (między zachowaniem równowagi a racjonalnością decyzji).

Podsumowując problematykę przedsiębiorstw pracowniczych i wpływu pracowników na zarządzanie, należy zauważyć, że taka struktura własności może rodzić znaczne problemy i utrudniać rozwój – co nastąpiło w przedstawianych przypadkach. Niektóre badania (np. [Bohdanowicz 2014]) pokazują przykładowo, że udział pracowników w radach nadzorczych nie jest postrzegany jako korzystny dla spółek i jako mogący przynieść wzrost efektywności nadzoru; wiąże się to głównie z obawą przed dążeniem pracowników głównie do ochrony własnych interesów niż do rozwoju spółki. Jak wskazują inni [np. Leski 2012], a potwierdzają przedstawione sytuacje, akcjonariat pracowniczy powstały w związku z prywatyzacją polskiej gospodarki okazuje się nietrwały; nawet reprezentanci strony pracowniczej zauważają istotne problemy związane z efektywnym zarządzaniem [Michalski 2002]. Równocześnie pozytywne doświadczenia międzynarodowe przemawiają jednak za tym, aby podjąć próby upowszechnienia własności pracowniczej w Polsce, wyciągając jednocześnie naukę z dotychczasowych niepowodzeń.

Odnosząc się do opisanych przypadków, należy stwierdzić, że ich obecny stan przypomina efekt charakterystyczny dla działalności związków zawodowych (por. [Bednarski 2011]). Pracownicy naciskają na ograniczenie inwestycji w innowacje, gdyż to może prowadzić do redukcji zatrudnienia. Podobna tendencja zauważana jest również przez badaczy problematyki prywatyzacyjnej (np. [Szmítka 2014]). Silne lobby pracownicze ma tendencję do ograniczania prywatyzacji, gdyż przedsiębiorstwa państwowe zapewniają pracownikom poczucie bezpieczeństwa, a szanse niesione przez przekształcenia przynoszą wiele zagrożeń, zmuszają do większej aktywności, zdobywania nowej wiedzy czy prowadzenia rachunku ekonomicznego na każdym stanowisku.

Jednocześnie długookresowy brak postępu powoduje, że przeważa interes pracownika kosztem właściciela; efektem takiej sytuacji jest natomiast konieczność restrukturyzacji, która w spółkach pracowniczych obejmuje tę samą osobę pracownika-właściciela. Dylematy tej restrukturyzacji i interesy najważniejszych interesariuszy przedstawiono poniżej.

4. Restrukturyzacja kadrowa obejmująca właścicieli

Zmiany w sferze organizacyjnej obejmują często przeprojektowanie wykonywanych funkcji, procesów, które skutkują zmianą dotychczasowych obowiązków pracowników, a często bezpośrednio prowadzą do redukcji zatrudnienia. W sytuacji ideowej, w wariantcie podejścia planistycznego (*strap and build*), organizacja powinna zostać zaprojektowana z uwzględnieniem wymagań otoczenia, ale z pominięciem istniejących uwarunkowań wewnętrznych. W podejściu ewolucyjnym zmiany powinny następować systematycznie, a nowa struktura wyłaniać się wraz z podejmowaniem kolejnych kroków. W obu podejściach w procesie restrukturyzacji każdy z pracowników powinien zostać poddany ocenie obejmującej jego dotychczasowe osiągnięcia, aktualne kompetencje, potencjał, a także możliwości wykorzystania jego zdolności w nowej lub ewoluującej strukturze.

W obserwowanych przypadkach restrukturyzacja przebiegała jednak bliżej modelu zasobowego, ocenie jednak nie podlegały kompetencje i zdolności, ale uwarunkowania przeprowadzenia zamian. Kluczowym zadaniem było przetrwanie pracowników pozostających właścicielami, gdyż od ich akceptacji zależała możliwość przeprowadzenia restrukturyzacji. Czynnikiem potęgującym problem w obu badanych przedsiębiorstwach było istnienie znacznej grupy pracowników w wieku ochronnym (przedemerytalnym) oraz pracowników pełniących funkcje w organizacjach związkowych.

Przy takiej strukturze podejmowanie decyzji w zakresie redukcji kadry staje się niemożliwe, gdyż przy znacznym udziale w strukturze pracowników osób „chronionych” wśród osób, które ze względów formalnych lub strategicznych mogą zostać zwolnione, są pracownicy o kluczowych dla przedsiębiorstwa kompetencjach.

W trakcie obserwacji zauważono również kolejny paradoks decyzji właścicieli, którzy pozostają pracownikami, związany bezpośrednio z motywacją (wynagrodzeniami) i oceną efektywności.

Wprowadzenie oceny pracy (w tym efektywności) nie jest wspierane przez pracowników, gdyż rodzi ryzyko negatywnej oceny. Podobnie tworzenie programów motywacyjnych opartych na ocenie może powodować ryzyko zmniejszenia wynagrodzeń dla osób będących właścicielami. Równocześnie znacznie lepszym instrumentem zwiększenia wynagrodzenia (wykorzystywanym w obu przypadkach historycznie) jest odpowiedni nacisk na zarząd – albo poprzez radę nadzorczą, albo przez bezpośrednie działanie w trakcie pracy organów stanowiących.

Jakkolwiek nie potwierdzono tego bezpośrednimi badaniami wśród pracowników, w obu obserwowanych przypadkach oczywiste było, że sami właściciele-pracownicy oczekują zysków w postaci dywidendy. Potwierdzał to również stan faktyczny, a także znaczące próby angażowania się pracowników w proces decyzyjny, kiedy na skutek pogarszającej się sytuacji wypłata renty dla właścicieli została znacznie zmniejszona lub wstrzymana.

Utrzymujący się stan prowadził do niezwykle spłaszczenia wynagrodzeń w przedsiębiorstwie – relatywnie dobre warunki zapewniono wykonującym najprostsze prace, a znacznie nie doszacowano pracy pracowników obejmujących kluczowe stanowiska pracy.

Osoby niebędące właścicielami stawały się zatem zdemotywowane, a najlepsze albo popadały w marazm, albo zmieniały pracę. W praktyce w trakcie obserwacji w obu przedsiębiorstwach stwierdzono jedynie znikomą rotację pracowników – liczba odejść z powodu przejścia na emeryturę znacznie przekraczała liczbę odejść z powodu wypowiedzenia umowy o pracę (bez względu na inicjatora) lub porozumienia stron.

Powyższe implikuje również kolejną trudność w decyzji zarządu, związaną z brakiem możliwości zatrudnienia nowych osób. Społecznie trudne do zaakceptowania jest zatrudnianie nowych pracowników, których pozyskanie wymaga zaoferowania wyższych wynagrodzeń w okresie przeprowadzania zwolnień wśród wieloletnich pracowników.

Analiza przyczyn niewielkiego potencjału pracowników i niskiego zaangażowania skutkuje pozyskaniem informacji o braku przeprowadzania znaczących zmian w dłuższym czasie, nie wpływa jednak na trudną zależność strategiczną.

Przedstawiona powyżej sytuacja decyzyjna wydaje się patowa:

1. Zarząd musi przeprowadzić gruntowną restrukturyzację. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo utraci cenne zasoby, wykorzystując ich wartość na pokrycie strat kolejnych okresów działania. Utraci również zdolność finansową do przeprowadzenia restrukturyzacji oraz narazi się na wrogie przejęcie¹ lub niewypłacalność.

¹ Ryzyko przejęcia w takiej sytuacji potwierdzają również inni autorzy, wskazując, że inwestorzy zarówno zewnątrzni, jak i wewnątrzni, planując przejąć spółkę pracowniczą, działają w otoczeniu czynników wysoce sprzyjających dokonaniu takiej operacji – istnieje ścisła zależność pomiędzy typologią spółki pracowniczej a zwiększonym zagrożeniem jej przejęcia [Gołąb 2011].

2. Wdrożenie gruntownych zmian musi objąć zwolnienie pracowników-właścicieli przedsiębiorstwa, którzy nie wyrażą na to zgody. Objawem oporu może być odwołanie z funkcji zarządu.

3. Wdrożenie innych niż gruntowne zmiany, nie przyniesie spodziewanego efektu, nie pozwoli na odbudowanie zdolności do konkurowania na rynku i osiągnięcie dodatnich przepływów pieniężnych; jednocześnie wywoła znaczne opory interesariuszy.

Z pozoru przeprowadzanie takich decyzji strategicznych może zostać scedowane na organy stanowiące, które powinny poprzeć rekomendację zarządu lub się im sprzeciwić. Odpowiedzialność za nieprzeprowadzenie restrukturyzacji (a więc negatywne wyniki finansowe), względnie odpowiedzialność za przeprowadzenie zwolnień i konieczność zmierzenia się z oporem pracowników-właścicieli (i innych zorganizowanych grup interesariuszy), pozostanie jednak po stronie zarządu.

Wiele teorii zarządzania przewiduje racjonalność działania uczestników procesu decyzyjnego, występowanie jednak znacznej grupy pracowników w roli właścicieli (z bardzo rozdrobnioną strukturą własności) wskazuje na konieczność rewizji tego założenia.

5. Dylematy decyzyjne w świetle teorii ekonomicznych

Do wyjaśnienia pojawiających się sytuacji warto wykorzystać teorię kosztów transakcyjnych – powstających również w relacjach wewnętrznych przedsiębiorstw. Do konfliktów między zarządem a pracownikami może dochodzić w sytuacji asymetrii informacji. Ich skutkiem mogą być plotki, strajki czy inne formy oporu lub braku wsparcia pracowników dla działań zarządu. W sytuacji akcjonariatu pracowniczego konflikt ten nie powinien istnieć. W obserwowanych przypadkach wynikał on raczej z braku wzajemnego zrozumienia, a także przewagi chęci realizacji celów doraźnych (osiągania pozornej stabilności zatrudnienia) nad celami długookresowymi (budowania długookresowej wartości).

Przypadki opisywanych przedsiębiorstw warto rozważyć z wykorzystaniem teorii agencji (por. [Noga 2011]). Zakłada ona, że agent (menedżer) i pryncypał (właściciel) pozostają w konflikcie, gdyż mimo wspólnego działania mają inne cele i postawy wobec ryzyka. W przypadku właścicieli-pracowników i ich agentów (również właścicieli) obie strony mają podobne cele i równie wysoką awersję do ryzyka. Obie strony unikają zatem konfliktu, co prowadzi jednak do stagnacji. Efektem stagnacji jest jednak sytuacja mogąca prowadzić do wybuchu niekontrolowanego sporu.

Jak wynika z powoływanych już badań [Lachiewicz, Matejun 2004], w sytuacjach typowych przedsiębiorstw, w których występuje rozdzielenie własności od zarządzania, konflikty między zarządem a właścicielami występują ze względu na preferowanie interesów wybranych grup właścicieli, a nie całego podmiotu; względnie poczucie właścicieli o braku odpowiedzialności za rozwój całościowy i podejrzenia o nastawienie zarządu na realizację jedynie krótkoterminowych celów. Jed-

nocześnie siła konfliktów jest wyższa z perspektywy właścicieli, którzy również angażują się w proces zarządzania. Obserwowane przypadki, choć niestandardowe, w znacznym stopniu potwierdzają tę zależność: występowanie sprzecznych interesów właściciela i pracownika prowadzi do konfliktów, których efektem w przedmiotowych przedsiębiorstwach jest jednak pat decyzyjny.

Z pomocą w wyjaśnieniu sytuacji może przyjść również teoria praw własności. Zakłada ona, że prawa osoby podejmującej decyzje związane z własnością będą wykonywane w celu maksymalizacji funkcji użyteczności. Równocześnie teoria ta wskazuje, że rozproszona własność buduje tendencję do próby maksymalizacji indywidualnych zysków przy jednoczesnej chęci unikania strat; cechę tę potwierdzają również wyniki badań empirycznych polskich autorów (por. [Bednarski 2011]). Szczególną sytuację opisuje tzw. tragedia wspólnego pastwiska (*tragedy of commons*) [Hardin 1968]. Problem opiera się na analizie korzystania z dobra publicznego i przedstawiony został na podstawie przykładu pasterzy wypasających zwierzęta na jednym pastwisku. Jeśli jeden z pasterzy zacznie wypasać większą liczbę zwierząt, stracą na tym pozostali; gdy powielią jego postępowanie, pastwisko zostanie wyjałowione.

Koncepcja tragedii wspólnego pastwiska opiera się na teorii gier, która wykorzystuje również jeden z paradoksów podważających teorię racjonalnego wyboru, określaną jako „aukcja jednego dolara” (*the dollar auction game*). Opisał ją M. Shubik [1971]: licytując banknot jednodolarowy, wprowadził zasadę, w której za dolara płaci zarówno najwyższy licytujący, jak i ostatnia przelicytowana osoba, a to nawet podczas zabawy prowadzi do sytuacji, w której konkurujący między sobą licytujący, choćby licząc na mniejszą stratę, przekraczają wartość przedmiotu licytowanego. W opisywanych przypadkach przedsiębiorstw przed takim dylematem stoi właśnie zarząd i pracownicy: przedłuża się „licytacja” (podjęcie decyzji), ważąc z jednej strony interes właścicieli, z drugiej interes pracowników – prowadząc jednocześnie do spadku wartości przedsiębiorstwa i ryzyka niewypłacalności.

Bezpośredni dylemat zarządu i jego postawę może określić także inne niezwykle ciekawe zjawisko (eksperyment myślowy w etyce), tzw. dylemat wagonika (*trolley problem*). Teoretyczna sytuacja opisuje pędzący wagonik kolejki, na którego drodze pracuje pięciu nieświadomych tego robotników. Obserwator ma szansę przestawić zwrotnicę, kierując wagonik na inny tor, na którym pracuje tylko jeden człowiek – w obu sytuacjach wszyscy znajdujący się na torze, po którym jedzie wagonik, zginą. Z pozoru (w podejściu utylitarnym) przestawienie zwrotnicy jest wyborem lepszym. Z drugiej strony, podjęcie działania czyni obserwatora uczestnikiem i częściowo odpowiedzialnym za skutki. Równocześnie niepodjęcie działania może również zostać ocenione jako wybór niemoralny².

² Problem wyborów decyzyjnych w tej sytuacji został również szerzej opisany przez badaczy podejmujących temat i analizujących wybory moralne uczestników eksperymentu; autor zachęca do ich poznania, jednak ich przedstawienie wykroczy poza ramy niniejszego artykułu.

Zarządy w obserwowanych przedsiębiorstwach stoją przed podobnym dylematem: przeprowadzenie restrukturyzacji (i zwolnień) spowoduje mniejsze straty dla właścicieli; ci sami właściciele jednak negatywnie ocenią (jako niemoralne) postępowanie obejmujące zwolnienie pracowników (szczególnie, że dotyczy to bezpośrednio identyfikowanych osób). Brak działania (wobec możliwości jego podjęcia) również będzie napiętnowany jako szkodliwy dla właścicieli.

Dylematy wyborów strategicznych i ich paradoksów rozważyć również należy w kontekście etycznym (choć nie jest intencją autora podjęcie rozważań na gruncie moralności, a zwrócenie uwagi na podjęty problem przez pryzmat wciąż popularnej problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu). Funkcje przedsiębiorstw dla gospodarki związane są z budową wartości dodanej, kreacją, zaspokajaniem potrzeb, ale również gwarantowaniem zatrudnienia dla swoich pracowników. Ich zadaniem jest optymalne wykorzystanie zasobów w sposób gwarantujący – jakże modny w okresie ostatniego kryzysu – zrównoważony rozwój. Zastosowanie tych idei (które wciąż niełatwo poddają się teoretycznemu uporządkowaniu) w praktyce przedsiębiorstw ze strukturą własności pracowniczej jest znacznie trudniejsze. Optymalne wykorzystanie zasobów, których własnością są pracownicy, wiąże się z działaniem w sprzeczności z ich interesem (zatrudnienia), brak zmian sprzeczny jest z interesem tych samych osób występujących tym razem w roli właścicieli.

Dylematy omówione na przykładzie zaprezentowanych przypadków przyrównać również można do, budzących wiele emocji, kwestii restrukturyzacji górnictwa. Społeczny interes zatrudnionych w państwowych kopalniach jest jasny i zrozumiały, może jednak wywołać uzasadnione poczucie niesprawiedliwości innych grup zawodowych, które w różnych okresach po transformacji stawały się ofiarami restrukturyzacji branż i zmieniających się warunków rynkowych. Równoległe interesariuszami górnictwa pozostają jego klienci (mniej czy bardziej bezpośrednio: społeczeństwo), oczekujący nie tylko dostaw surowca po racjonalnych cenach, ale również zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego państwa. Zorganizowany nacisk polityczny pracowników na właściciela – Skarb Państwa – powoduje jednak wstrzymanie jakichkolwiek decyzji restrukturyzacyjnych, co powoduje jedynie pogarszanie się wyników ekonomicznych przedsiębiorstw górniczych.

6. Zakończenie

Celem niniejszego artykułu nie było rozwiązanie zaprezentowanych dylematów decyzyjnych, ale pokazanie, że zarówno najlepsze praktyki zarządzania, jak i teorie ekonomiczne nie zawsze potrafią sprostać paradoksom, z którymi muszą zmierzyć się zarządzający, i w pełni je wyjaśnić.

Przeprowadzane rozważania dotyczą jedynie dwóch indywidualnych i określonych sytuacji i nie mogą być podstawą do dalszych badań. Jednak przedstawiony dylemat decyzyjny z pewnością może objawić się w innych przedsiębiorstwach o zbliżonej charakterystyce. O ile z pewnością żadne badania ani analizy nie po-

zwolą na stworzenie modelu zachowań czy optymalnej ścieżki decyzyjnej, prawidłowa identyfikacja problemu, wskazanie panującego układu sił, celów wszystkich interesariuszy może pomóc zarówno w zrozumieniu paradoksu wynikającego z dostępnych opcji decyzyjnych, jak i w uniknięciu podobnych sytuacji w przyszłości.

Literatura

- Bednarski M., 2011, *Kapitał społeczny, partycypacja pracownicza a rozwój przedsiębiorstwa*, Polityka Społeczna, nr 7, s. 6-7.
- Bohdanowicz L., 2014, *Udział pracowników w radach nadzorczych polskich spółek publicznych*, [w:] Stabryła A., Wawak S. (red), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Gołąb M., 2011, *Spółka pracownicza jako przedsiębiorstwo obarczone wysokim ryzykiem przejęcia*, Zeszyt Naukowy/Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, nr 20.
- Hardin G., 1968, *The Tragedy of the Commons*, Science, vol. 162, no. 3859 (December 13, 1968), pp. 1243-1248, <http://www.sciencemag.org/content/162/3859/1243.full.pdf> (10.10.2015).
- Lachiewicz S., Matejun M., 2004, *Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością*, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Leski M., 2012, *Akcjonariat pracowniczy w Polsce*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 8.
- Ławrynowicz M., 2004, *Spółdzielnia a koncepcje neoinstytucjonalne*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXXVII, zeszyt 3.
- Michalski J., 2002, *Spółki pracownicze. Sukces czy porażka – próba analizy*, Materiały z konferencji, Gdańsk 22-23 kwietnia 2002, Dział polityki ekonomicznej NSZZ Solidarność.
- Misiołek K., 2007, *Specyfika nadzoru korporacyjnego w spółkach pracowniczych*, Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 766.
- Noga A., 2011, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rudolf S., 2012, *Rola partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie*, Ekonomia i Prawo, nr 4, s. 13-28.
- Shubik M., 1971, *The dollar auction game: a paradox in noncooperative behavior and escalation*, Journal of Conflict Resolution, 15(1), cytat za: http://pl.wikipedia.org/wiki/Aukcja_o_dolara (22.04.2014).
- Szmitka S., 2014, *Kreowanie polskiego modelu prywatyzacji*, Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, nr 1.
- Thomson J.J., 1976, *Killing, letting die, and the trolley problem*, The Monist 59.2, s. 204-217, <https://www.pdcnet.org> (10.10.2015).