

Monika Maria Kostera

Spółdzielczość

Organizacje federacyjne

M. M. Kostera – Wydział Zarządzania UW.

Teoria organizacji uwzględniała dotychczas w niewielkim tylko stopniu specyfikę organizacji spółdzielczych. Lukę tę zapełnia praca szwedzkich badaczy z Uniwersytetu w Lund (Karin Jonnergård, Claes-Magnus Lagnevik, Claes Svensson, Gösta F. Wijk), omawiająca proces podejmowania decyzji w tego typu organizacjach.

KF (Kooperativa Förbundet), wielkie przedsiębiorstwo spółdzielcze, które posłużyło autorom jako case, jest organizacją federacyjną, tj. organizacją zrzeszającą samodzielne mniejsze organizacje. W krajach Europy Zachodniej zdarza się często, że odnoszące sukces, duże przedsiębiorstwa spółdzielcze, przyjmują federacyjną formę organizacji. Osiąga ona stabilność dzięki istnieniu formalnego kontraktu tj. umowy bądź statutu, w którym uregulowane są relacje między wchodzącymi w jej skład poszczególnymi organizacjami i organizacją centralną. Ważną właściwością organizacji federacyjnej, wyróżniającą ją spośród innych organizacji mających na celu współdziałanie, jest przyjęcie przez nią wspólnych wartości wyższego rzędu, pewnej filozofii działania. Ta filozofia wyraża korzyści wynikające ze współpracy, a jednocześnie podkreśla samodzielność poszczególnych organizacji składowych.

Wspólnota wartości w organizacji federacyjnej przejawia się w istnieniu wspólnego języka, składającego się z pojęć zrozumiałych dla wszystkich uczestników, umożliwiającego komunikację. Jedną z funkcji organizacji centralnej jest podtrzymywanie współpracy między organizacjami i gwarantowanie jedności. W organizacji federacyjnej istnieje pewna równowaga władzy między organizacjami wchodzącymi w jej skład. Jednocześnie, z samego założenia, istnieją w jej obrębie napięcia między organizacją federacyjną jako całością – urzędującą – a poszczególnymi częściami. Organizacja federacyjna dąży do określenia tożsamości na poziomie całości, podczas gdy organizacje składowe, posiadając z założenia samodzielność i prawo do inicjatywy, dążą do określenia własnej tożsamości na poziomie własnej organizacji. To przeciwieństwo, dialektyczne ze swej natury, jest stałą cechą organizacji federacyjnych, wbudowaną niejako w samą definicję. Przeciwności tego typu wyrażają się w praktyce poprzez różnego rodzaju relacje zależności pomiędzy samymi częściami oraz pomiędzy całością a częściami. Relacje współpracy i konfliktu, przenikające się wzajemnie, mają tendencję do przybierania coraz bardziej skomplikowanych form w miarę upływu czasu. Początkowo podział zadań i ról jest w miarę przejrzysty i jasny,

później zaczyna ulegać stopniowemu rozmyciu i nawarstwieniu; dynamika przeciwnych wobec siebie relacji rozwija się w istocie samoistnie.

W stosunku do organizacji federacyjnych, jakimi są duże spółdzielnie w gospodarce rynkowej, usiłowano stosować zasady takie same jak w stosunku do korporacji o strukturze dywizjonalnej. Tymczasem – jak wykazują autorzy – między tymi dwiema formami organizacyjnymi istnieje wiele i to zasadniczych, różnic. Przede wszystkim organizacja federacyjna konstytuowana jest w oparciu o przekonanie, iż całość (organizacja centralna) istnieje ma dla poszczególnych części. W zdwyżjonalizowanej korporacji relacja jest, jak wiadomo, odwrotna. W organizacji federacyjnej zrzeszone organizacje decydują o podziale zadań między organizacją centralną a poszczególnymi częściami oraz o tym, w jaki sposób podejmowane mają być decyzje. Inaczej rzecz się ma w koncernie, gdzie HQ decyduje na jakim poziomie organizacji mają być podejmowane decyzje i jaki ma być podział pracy między zarządem koncernu a dywizjami.

Podstawowe właściwości strukturalne organizacji spółdzielczej mają charakter dialektycznych relacji zachodzących między następującymi podmiotami:

- uczestnik – konsument
- centrum – organizacje składowe
- jednostka – zespół.

Relacje te mogą być rozpatrywane w aspekcie synchronicznym i diachronicznym.

Konsument

Istnieje dialektyczne przeciwieństwo między uczestnikiem a konsumentem z punktu widzenia organizacji spółdzielczej. Uczestnikiem spółdzielni jest konsument mający udział w spółdzielni.

SŁOWO O ISTOTIE

nych systemów: techniczny, ekonomiczny, gospodarczy i zarządzania. Przedstawiona typologia wykorzystana jest do wyróżnienia kierunków w nauce o organizacji i zarządzaniu. Trzeba stwierdzić, że ten ostatni zabieg nie zakończony został pełnym powodzeniem. Konsekwentne rozróżnienie kierunków w nauce o organizacji i zarządzaniu, oparte na strukturze przedmiotu (rodzaj systemu działania), powiodło się w odniesieniu do trzech kierunków, natomiast kierunek psychospołeczny został wyróżniony na podstawie względu badawczego.

Niezwykle ważnym elementem omawianej pracy są założenia metodologiczne, które stanowią fundament rozważań autora. Generalnie biorąc, przyjęcie określonych założeń ontologicznych i epistemologicznych jest w takiej sytuacji nie do uniknięcia. Każdy badacz procesów i tendencji rozwojowych zawsze je przyjmuje, czy to świadomie, czy nieświadomie. W książce W. Gabary założenia owe są wyraźnie sformułowane, co niewątpliwie ułatwia zrozumienie i śledzenie wywodów.

W kwestii ontologii autor zakłada, że geneza nauki o organizacji i zarządzaniu (a ściślej jej kierunków) jest konsekwencją ścierania się sprzecznych tendencji, postępowej i zachowawczej. Zastosowany schemat kieruje uwagę autora na praktykę jako główną siłę napędową rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu. Teza o dynamizującej roli praktyki przejawia się właściwie przez całą pracę. Niewątpliwie w stwierdzeniu tym jest wiele prawdy, co zostaje udowodnione przez autora za pomocą licznych przykładów. Jak sądzę, jest to jednak pewne zawężenie i uproszczenie problemu, bowiem nauka o organizacji i zarządzaniu rozwija się nie tylko w łączności z praktyką, ale również z całą wiedzą ludzką, szczególnie zaś wiedzą naukową. Wiedza ta, podobnie jak praktyka, podlega rozwojowi. Mamy zatem do czynienia z równoległym rozwojem praktyki i wiedzy ludzkiej, które wzajemnie się przenikają, potęgując i przyspieszając swój rozwój. Co więcej, w wielu dziedzinach teoria wyprzedza praktykę, jest nie tylko jej odbiciem czy uogólnieniem, ale antycypuje powstawanie nowych form praktyki. Dowo-

dem ogromnego wpływu teorii naukowych na rozwój nauki o organizacji i zarządzaniu są rozmaite systemowe i cybernetyczne teorie i ujęcia organizacji oraz zachodzących w niej procesów, koncepcje sytuacyjne wyrastające z ogólnej teorii względności, teorie rozwoju i cyklu organizacyjnego i in.

Sądzę zatem, że pełny obraz sił i mechanizmów rozwojowych nauki o organizacji i zarządzaniu powinien uwzględniać zarówno wpływ na tę naukę praktyki jak i wiedzy ludzkiej w ogóle. Oczywiście nie byłoby zgodne z prawdą przypisywanie autorowi omawianej pracy całkowitej jednostronności w patrzeniu na rozwój nauki, bowiem książka charakteryzuje również zasygnalizowaną wyżej stronę zagadnienia, moim zdaniem jednak zbyt powierzchownie. Wydaje się, że proporcje byłyby w pełni zachowane, gdyby autor – prezentując wiele doniosłych faktów z dziedziny praktyki (np. wprowadzenie taśmy produkcyjnej, automatyzacji produkcji, współzawodnictwa pracy itp.) – przedstawił obok nich te ważniejsze fakty z dziedziny rozwoju nauk, które wywarły znaczący wpływ na

Uczestnicy i konsumenci – to jednocześnie zupełnie kto inny, i te same osoby. Ważną konsekwencją tego faktu jest niejasność w wartościach związanych z konsolidacją – wypłatami dla udziałowców. Z jednej strony uczestnicy mogą być rozpatrywani jako część składowa organizacji. Wówczas na dobrą sprawę o ekonomii spółdzielni świadczy wspólne zestawienie majątku przedsiębiorstwa i jego członków. Z drugiej strony uczestnik może być uważany za konsumenta, nabywającego produkty kooperatywy. Nie ma wtedy powodu, by uważać, że czuje on solidarną odpowiedzialność za przedsiębiorstwo, co z kolei musi prowadzić do stawiania większych wymagań co do konsolidacji. Tego rodzaju niejasności występują także w odniesieniu do polityki cen (z jednej strony konsument oczekuje niskich cen; z drugiej strony w interesie uczestnika leży ustalenie wyższych cen), marketingu (marketing ukierunkowany na własnych uczestników czy na szeroki rynek – albo podkreślanie zakupów, albo sprzedaży), relacji między przedstawicielami a urzędnikami (przedstawiciele żądają wpływu uczestników, podczas gdy urzędnicy ukierunkowani są na konsumentów, na rynek na jakim działa organizacja).

Centrum – organizacje składowe

Centrum i organizacje składowe należą do tej samej organizacji, mają zatem wspólne cele. Jednocześnie poprzez różne usytuowanie mają odmienne perspektywy. Przeciwnieństwo wynika z jednoczesnego dążenia do koordynacji i samodzielności. Istnieją znaczne różnice w interpretacji pojęcia spółdzielczej solidarności na poziomie centrum i na poziomie organizacji składowych. Przejawia się to m.in. w różnym podejściu do podziału wyników ekonomicznych i do wsparcia dla organizacji słabszych.

W planowaniu strategicznym kooperatywy można kłaść nacisk bądź na zyskowność,

bądź na udział w rynku. Ocena w tej kwestii różni się zależnie od poziomu organizacji. W podobny sposób mamy do czynienia ze zróżnicowaniem opinii dotyczących roli produktywności, polityki cenowej, wynagrodzeń za usługi centrum, etc.

Jednostka – zespół

Jednostka jest jednocześnie odrębną, autonomiczną istotą ludzką oraz częścią zespołu, spółdzielni, jako pracownik, przedstawiciel, wybrany przez udziałowców, jako uczestnik. Podstawa prawomocności działania przedstawiciela lub urzędnika w spółdzielni jest trudno uchwytna. W spółce akcyjnej taką uznaną podstawą prawomocności jest własność. W spółdzielni rola własności i pojęcie właściciela nie są ani dobrze zdefiniowane, ani powszechnie uznane. Spółdzielnia jest asocjacją osób, nie zaś asocjacją opartą na kapitale. Celem spółdzielni jest produkcja tanich, ale dobrych jakościowo dóbr i usług. Jest to „zwrot nakładów kapitałowych”, jakiego przede wszystkim oczekuje uczestnik spółdzielni. Urzędnik spółdzielni może mieć trudności w określeniu podstawy swojej władzy w organizacji, a także problemy z legitymizacją decyzji. Różnorodność form partycypacji oraz przeciwstawność ról na różnych poziomach powoduje, że oczekiwania wobec niego, wysuwane na różnych poziomach żądania, bywają sprzeczne i niejasne.

Jednocześnie podstawowym zadaniem urzędnika spółdzielni jest kreatywne przyczynienie się do rozwoju organizacji. Zazwyczaj umożliwia się pracownikom spółdzielni współdecydowanie. Studium przypadku przeprowadzone przez autorów wykazało, że pracownicy spółdzielni raczej mają tendencję do odczuwania swej roli jako trudnej, uważają, że w przedsiębiorstwie spółdzielczym jest trudniej praco-

wać niż w innych przedsiębiorstwach ze względu na różnorodność oczekiwań i konieczność uwzględnienia różnych punktów widzenia.

Aspekt diachroniczny – aspekt synchroniczny

Aspekt diachroniczny i synchroniczny są dwoma przejawami jednego procesu. Choć różnica między nimi jest realna, może być również uznana za iluzoryczną. W organizacji spółdzielczej ta właściwość strukturalna występuje często na poziomie filozofii przedsiębiorstwa. Ujawnia się w praktyce w dyskusjach dotyczących kryteriów decyzyjnych. Jedni nawiązują do aspektów synchronicznych, tj. konkurentów, udziałów w rynku, etc. Inni natomiast – do aspektów diachronicznych, tj. tradycji, ideologii, wcześniejszych decyzji, etc. W spółdzielniach zagadnienia diachroniczne były brane pod uwagę już wówczas, gdy pojęcie kultury organizacyjnej jeszcze nie weszło w modę w przedsiębiorstwach, a wątek ideologiczno-filozoficzny stanowi ważny element spółdzielczości.

Spółdzielnia jest zbudowana na właściwościach strukturalnych, które zawierają przeciwieństwa dialektyczne. Nie istnieją zatem realne możliwości osiągnięcia całkowitego konsensusu w przedsiębiorstwie spółdzielczym. Różnice poglądów, różne perspektywy oraz postaw są normalnymi zjawiskami. Są one nawet czymś więcej – silnymi stronami, które mogą przynieść organizacji kreatywność i rozwój.

Podejmowanie decyzji w organizacji spółdzielczej

Cechą charakterystyczną organizacji federacyjnej jest uczestnictwo kilku podmiotów. Ponadto istnieją przeciwieństwa między interesami części i całości organizacji. Prawo do podejmowania decyzji, a także sposób, w jaki



SŁOWO O ISTOCIE

rozwój teorii i metod badawczych w nauce o organizacji i zarządzaniu.

W kwestii epistemologii W. Gabara również przyjmuje pewne założenia, mianowicie zakłada subiektywizm poznania ludzkiego. Zdaniem autora podmiot poznania „urabia” przedmiot poznania, przez co „rzeczywistość w poznaniu naukowym jest całością elementów przedmiotowo-podmiotowych” (zob. s. 24). Interesującym elementem konstrukcyjnym książki są rozważania nad strukturą nauki o organizacji i zarządzaniu, prowadzone przy wykorzystaniu sformułowanej przez T. Kotarbińskiego koncepcji rozróżniania nauki według podstawy zewnętrznej i wewnętrznej. Według podstawy zewnętrznej nauka jest całością składającą się ze szkół (teorie, metody, reguły postępowania), natomiast według podstawy wewnętrznej nauka jest procesem, w którym na poszczególnych etapach rozwoju, pod wpływem przeobrażeń przedmiotu badawczego, zarysowują się kierunki. Powyższe sposoby ujmowania nauki, z grubsza biorąc, odpowiadają praktykowanym przez metodologów ujęciom statycznemu i dy-

namicznemu nauki. Większość prac naukowych koncentruje się jednak na ujęciu statycznym nauki, które stanowi uproszczenie i niewiele wnosi wiedzy o nauce poza achronologiczną jej systematyzacją. Dlatego też autorowi omawianej książki należą się słowa uznania za podjęcie próby opisu dynamiki rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu.

Powstaje jednak pytanie, czy omawiana praca w pełni zarysowuje dynamikę nauki o organizacji i zarządzaniu? Wydaje się, że prezentacja dokonana przez autora jest ogólnie biorąc pełna, choć można dyskutować co do pewnych szczegółów. Jak już wyjaśniłem wcześniej, zbyt skrótowo potraktowany został wpływ nauki w ogóle na naukę o organizacji i zarządzaniu. Polemizować można też z koncepcją stadiów rozwojowych nauki. Autor reprezentuje pogląd, że można mówić o czterech głównych stadiach, odpowiadających wyróżnionym w pracy kierunkom. Sądzę, że stadiów tych, czyli punktów przelomowych w naszej nauce, było znacznie więcej. Z pewnością przesadą oczywiście można by przy-

jąć, że o pojawianiu się stadiów rozwojowych trzeba mówić w tych wszystkich momentach dziejowych nauki, w których powstawały nowe (w stosunku do dotychczasowego stanu) elementy, jak teorie, metody, podejścia lub ich składowe (np. pojęcia, twierdzenia, hipotezy, prawa, ujęcia, narzędzia i techniki badawcze).

Inne pytanie, na które należałoby odpowiedzieć związane jest z zakresem nauki o organizacji i zarządzaniu. W tym przypadku wymagający czytelnik odczuwać może pewien niedosyt. Książka z pewnością nie prezentuje wszystkich koncepcji i twórców nauki. Ale taka prezentacja po pierwsze – nie była możliwa w skromnych ramach objętościowych książki, po drugie – nie była celem autora, który pragnął raczej wskazać na główne prawidłowości rozwojowe, niż systematyzować dorobek nauki.

Zbigniew Pawlak

WACŁAW GABARA: Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje. PWE, Warszawa 1990

mają być podjęte, ustalone są na poziomie wchodzących w skład organizacji federacyjnej organizacji składowych. Sprzeczność jest nieuchronna w organizacji federacyjnej, stanowi samo sedno jej istnienia. Dialektyka staje się nieunikniona w procesach decyzyjnych. Sprzeczności muszą zostać rozwiązane nie w formie kompromisu, lecz poprzez konfrontowanie różnych opinii ze sobą oraz dyskusję, która ma na celu raczej bardziej poprawne sformułowanie problemu niż osiągnięcie zgodności co do jego rozwiązania. W spółdzielni nawet tak podstawowe pojęcia jak zysk czy efektywność nie mają jednakowych konotacji. Zatem kwestia poprawnego sformułowania problemu staje się nadrzędna. Takie „federacyjne” podejmowanie dyskusji, jakie proponują autorzy, jest bardzo czasowo- i zasobochłonne. Jednak, zdaniem autorów, jest ono szczególnie efektywne z punktu widzenia organizacji spółdzielczej, gdyż z jej strukturalnych przeciwieństw czyni motor kreatywności i rozwoju organizacji. Autorzy sformułowali następujące zasady podejmowania decyzji w organizacji spółdzielczej:

1. Decydenci muszą być świadomi istnienia przeciwieństw dialektycznych w organizacji, muszą uznać je za zjawisko naturalne i nieuchronne.

2. Muszą być utworzone „płaszczyzny” dla dialektycznej konfrontacji, umożliwiające wyrażanie różnych opinii, poglądów, wartości i postaw.

3. Ważne jest, by materiały, na podstawie których ma być podjęta decyzja, zawierały informacje dotyczące różnych perspektyw, sprzeczności między alternatywami decyzyjnymi oraz ujęcie interesów różnych stron.

4. Należy zidentyfikować „nosieli” sprzeczności i włączyć ich do procesu decyzyjnego.

Autorzy stwierdzają, iż organizacja procesu decyzyjnego w spółdzielni ma fundamentalne znaczenie. By „federacyjne” podejmowanie decyzji działało w sposób należyty, musi zostać spełniony jeszcze jeden warunek – a mianowicie wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego muszą być zaangażowani. Autorzy proponują zatem prowadzenie działalności ukierunkowanej na kształcenie i rozwój uczestników spółdzielni w celu uświadomienia sobie przez nich ich praw i stworzenia atmosfery sprzyjającej dyskusjom.

Wnioski prawidłowe dla zarządzania organizacją spółdzielczą w Szwecji wcale nie muszą być właściwe dla zarządzania spółdzielnią w Polsce. Autorzy pracy koncentrują się na

spółdzielniach federacyjnych, nie omawiając funkcjonowania małych organizacji spółdzielczych. Być może istotnie w otoczeniu rynkowym małe spółdzielnie mają tendencje do łączenia się w organizacje federacyjne. Nie dowiemy się jednak, w jaki sposób ruch spółdzielczy będzie się rozwijał w Polsce, dopóki rozwój ten nie nastąpi. Autorzy nie mieli ambicji określenia relacji przyczynowo-skutkowej, obrazującej rozwój organizacji spółdzielczych na świecie. Ich książka nie dostarcza nam na ten temat informacji. Ukazuje jedynie niejako gotowy produkt powstały w określonych warunkach i nie pretenduje do miana teorii ogólnie obowiązującej. Może natomiast stanowić cenny wstęp do budowy teorii funkcjonowania organizacji federacyjnych czy też organizacji spółdzielczych (w Polsce wcale te dwie formy organizacyjne nie muszą być ze sobą ściśle połączone), dostosowanej do potrzeb i warunków w naszym kraju.

Monika M. Kostera

Literatura:

Karin Jonnergård, Claes-Magnus Lagnevik, Claes Svensson, Gösta F. Wijk, „Beslut i kooperation. Ansatser till en federativ, dialektisk organisationsteori”. Studentlitteratur: Lund 1981.

U SASIADÓW

Czechosłowacja

Ku gospodarce rynkowej

W Czechosłowacji trwają wzmożone prace legislacyjne stanowiące podstawę przejścia do gospodarki rynkowej, a także dokonania zmian w stosunkach własności. W lutym bieżącego roku przekazane zostały do parlamentu projekty trzech ustaw: „O przedsiębiorstwie państwowym”, „O towarzystwach akcyjnych”, „O indywidualnej przedsiębiorczości”. Przewiduje się, że ustawy te będą obowiązywały od kwietnia 1990 r.

Istotnym novum w projekcie ustawy o przedsiębiorstwie państwowym w stosunku do przepisów z 1988 r. jest, iż każde przedsiębiorstwo państwowe może prowadzić zagraniczną działalność gospodarczą. Ponadto, co jest szczególnie istotne, organ założycielski może na podstawie umowy przekazać majątek przedsiębiorstwa w całości lub części osobie prawnej lub fizycznej, względnie wnieść go do spółki akcyjnej. Majątek przedsiębiorstwa może być również wydzierżawiony.

Postanowienia nowej ustawy są istotne z punktu widzenia możliwości przeprowadzenia w gospodarce Czechosłowacji demonopolizacji, restrukturyzacji i decentralizacji. Stwarzają bo-

wiem warunki dla dokonywania podziału majątku przedsiębiorstw lub wydzielenia części własności z jednego przedsiębiorstwa i łączenia z innym.

Ustawa „O towarzystwach akcyjnych” wzorowana jest na zachodniemieckim ustawodawstwie dotyczącym spółek akcyjnych, a także na ustawie obowiązującej w Czechosłowacji do 1949 r., opartej na jeszcze starszych przepisach austriackich. Korzystanie z wzorów zachodnich ma sprzyjać łatwiejszej akceptacji tych przepisów przez inwestorów zagranicznych. Założycielem towarzystwa akcyjnego (spółki akcyjnej) może być osoba prawna, w tym zarówno państwo, jak i osoba fizyczna. Kapitał założycielski nie może być niższy niż 1000 koron.

Ustawa szczegółowo określa wysokość emisji akcji w stosunku do kapitału założycielskiego, a także zasady obrotu akcjami. Zakłada się m.in., że również cudzoziemcy mogą nabywać akcje, a udział kapitału zagranicznego w spółce może przekraczać 50 procent. Natomiast statut spółki określa zasady i liczbę akcji, jakie mogą być bezpłatnie wydawane lub sprzedawane pracownikom. Jak wynika z ustawy jedno towarzystwo akcyjne może nabywać akcje innych towarzystw. Wejście w życie ustawy o towarzystwach akcyjnych umożliwi reorganizację

przedsiębiorstw państwowych oraz łączenie ich w formie spółki z kapitałem prywatnym krajowym i zagranicznym.

W ustawie „O indywidualnej przedsiębiorczości” wskazuje się, iż osoby fizyczne mogą samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą zastrzeżoną dotychczas dla osób prawnych. Indywidualni przedsiębiorcy mogą – co jest ważne – zatrudniać nieograniczoną liczbę pracowników i nabywać dla celów swego funkcjonowania majątek w nieograniczonym zakresie. Ustawa ta może pozytywnie wpłynąć na rozwój indywidualnej działalności gospodarczej, dotychczas ograniczanej i hamowanej.

Obligacje

Czechosłowacja, jako kolejny kraj Europy Środkowo-Wschodniej, rozwijać będzie rynek papierów wartościowych. Rząd federalny w lutym br. uchwalił zasady ogólne emisji i wykorzystywania obligacji dla finansowania rozwoju.

Obligacje mogą emitować organizacje gospodarcze, banki i kasy oszczędności. Zgodę na emisję wydaje federalne ministerstwo finansów i Bank Państwowy Czechosłowacji. Państwo nie gwarantuje zobowiązań wynikających z emisji obligacji przez przedsiębiorstwa, banki lub kasy oszczędnościowe, chyba że samo jest emitentem.

Obligacje opiewać mogą na okaziciela lub mogą być imienne. Dochód z obligacji może być zapewniony trzema sposobami:

- 1) jako z góry ustalony stały procent od ich wartości nominalnej,
- 2) w formie zmiennego dochodu w zależności od wyników gospodarczych przedsiębiorstwa,
- 3) w systemie mieszanym, jako stała stopa procentowa (ustalona obecnie na 4 proc.) i zmienny dochód w zależności od wyników.

Obligacje mogą kupować organizacje gospodarcze i obywatele, mogą one być przedmiotem obrotu, mogą stanowić poręczenie lub być darowizną, mogą też być dziedziczone.

Institucją emitującą, zgodnie z rozporządzeniem, może ograniczyć kupno obligacji do własnych pracowników lub wskazanych osób prawnych. Sprzedaż pierwotna może być prowadzona za pośrednictwem banków lub innych instytucji finansowych. Wyspecjalizowanym bankiem dla papierów wartościowych, w którym koncentrują się informacje o podaży i popycie na poszczególne obligacje, a także pośredniczącym w ich sprzedaży i zakupie jest Bank Inwestycyjny. Przy czym w przyszłości płynność papierów wartościowych zostanie zapewniona przez giełdę.

opr. Rafał Morawiec
Ewa Wierzbicka