

Dariusz Pauch

Ryzyko nadużyć w mikro i małych przedsiębiorstwach w województwie zachodniopomorskim w świetle badań

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 244-252

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ PAUCH

Uniwersytet Szczeciński

RYZIKO NADUŻYĆ W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM W ŚWIETLE BADAŃ

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzone w mikro i małych przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego. Badanie dotyczyło ryzyka nadużyć popełnianego przez pracowników na szkodę pracodawcy. Zaprezentowane wyniki badań dotyczyły takich zagadnień jak liczba wykrytych nadużyć, najczęściej występujące rodzaje nadużyć, obszary w przedsiębiorstwie najbardziej narażone na nadużycia oraz metody ich wykrywania.

Słowa kluczowe: ryzyko nadużyć, mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W Polsce zarejestrowanych jest ponad 3,6 mln mikro i małych przedsiębiorstw, z czego tylko 1,6 mln prowadzi aktywną działalność gospodarczą¹. Do cech wyróżniających mikro i małe przedsiębiorstwa należy przede wszystkim zaliczyć: elastyczność, osobistą sieć kontaktów, możliwość szybkiego reagowania na potrzeby rynkowe, silne zaangażowanie personalne, dużą motywację i kreatywność współpracowników a także lokalny charakter działalności.

Do nadużycia może dojść zarówno w otoczeniu wewnętrznym (pracownicy), jaki i zewnętrznym przedsiębiorstwa (dostawcy, odbiorcy, konkurencja). Wymierne straty przynoszą przestępstwa gospodarcze popełniane przez wieloletnich pracowników na szkodę pracodawcy. Nadużycia i defraudacje popełniane przez pracowników na szkodę pracodawcy przekładają się na zmianę organizacji pracy a także naruszają równowagę finansową, co może w konsekwencji prowadzić do niewypłacalności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest wskazanie problemu nadużyć dokonywanych przez pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach na podstawie przeprowadzonych badań wśród przedsiębiorstw działających w województwie zachodniopomorskim. Autor rozpocznie rozważania od wskazania na ryzyko personalne w działalności mikro i małych przedsiębiorstw. Kolejno zostanie zdefiniowane pojęcie nadużyć, aby następnie przejść do prezentacji wyników badań.

¹ Podane dane dotyczą 2009 r.

1. Ryzyko personalne w działalności mikro i małych przedsiębiorstw

Właściciele małych przedsiębiorstw w fazie ich tworzenia i uruchamiania często rezygnują z zatrudnienia pracowników. Wynika to przede wszystkim z obawy przed odpowiedzialnością (za dostarczenie środków do życia pracownikowi i jego rodzinie) oraz kłopotami, jakie mogą się pojawić w wyniku relacji międzyludzkich z podwładnymi². Rozwój przedsiębiorstwa oraz pozyskiwanie nowych zleceń wiąże się jednak z koniecznością pozyskania pracowników. Dla właściciela małego przedsiębiorstwa wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do przedsiębiorstwa skutkuje pojawieniem się określonych rodzajów ryzyka personalnego.

Ryzyko personalne jest rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka związanego z systemem społecznym organizacji, co związane jest także z niemożnością stwierdzenia czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodnie z realizowaną strategią personalną firmy³. Ryzyko personalne w działalności małego przedsiębiorstwa związane jest w szczególności z następującymi sytuacjami:

1. Niesformalizowane kontakty między właścicielem a pracownikami. W małych przedsiębiorstwach kontakty między przedsiębiorcą – kierownikiem a współpracownikami są ściśle i bezpośrednie. Poza tym relacje te mają najczęściej charakter wielostronny, częsty, niesformalizowany i zwykle bezpośredni. Takiemu paternalistycznemu sposobowi zarządzania sprzyja struktura organizacyjna, ograniczone rozmiary przedsiębiorstwa, a w szczególności częste bezpośrednie zaangażowanie przedsiębiorcy w działalność produkcyjną czy usługową.
2. Trudności w zdefiniowaniu zadań. Zakres nakładanych na pracowników obowiązków często pozostaje płynny. W małych przedsiębiorstwach większość zadań jest wykonywana na bieżąco a na przebieg większości z nich bezpośredni wpływ chce mieć również właściciel przedsiębiorstwa. Takie delegowanie zadań wynika z organizacji przedsiębiorstwa, która jest w niewielkim stopniu sformalizowana. Małe przedsiębiorstwa, szczególnie we wczesnych fazach rozwoju zwykle są wolne od skomplikowanych, wieloszczeblowych struktur. Funkcje, zadania oraz zależności mają zazwyczaj charakter umowny, z częstą zmianą ról i stanowisk. Wydaje się, że w tych przedsiębiorstwach niesformalizowana struktura organizacyjna jest zjawiskiem naturalnym, bowiem wiele informacji i decyzji może być przekazywanych z góry w dół dzięki codziennym kontaktom bezpośrednim. Większość ważnych decyzji podejmuje sam

² *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. H. Zadora, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 226.

³ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 24–25.

właściciel. Rodzi to jednak niebezpieczeństwo chęci osobistego decydowania nawet w najdrobniejszych sprawach.

3. Ryzyko defraudacji i kradzieży przez pracowników – związane przede wszystkim z niebezpieczeństwem przejęcia pomysłu i wiedzy o przedsiębiorstwie, co bezpośrednio wynika z nieformalnego charakteru kontaktów na szczeblu właściciel – pracownicy. Stwarza to liczne zagrożenia związane z nielojalnością pracowników, znających wiele mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, w którym pracują. Prowadzi to również do możliwości pojawienia się ryzyka ze strony pracowników, którzy po zdobyciu doświadczenia będą starali się prowadzić konkurencyjne przedsiębiorstwo na własną rękę. Mają oni, bowiem dostęp, ze względu na niewielkie rozmiary działalności, do większości zasobów informacji przedsiębiorstwa, które są ważnym narzędziem przy podejmowaniu decyzji dotyczących uruchomienia i prowadzenia działalności gospodarczej. To właśnie pracownicy stanowią najgroźniejszą konkurencję dla przedsiębiorstwa, w którym dotąd pracowali⁴.
4. Ryzyko zatrudnienia pracownika o nieodpowiednich lub niewystarczających kwalifikacjach W tej grupie przedsiębiorstw są niewielkie możliwości pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach⁵. Przyczyną jest oferowanie przez właścicieli małych przedsiębiorstw z reguły niższej płacy niż w dużych przedsiębiorstwach. Pewną rolę odgrywa też niższy niż w dużych przedsiębiorstwach prestiż pracy.
5. Ryzyko nieodpowiedniej i słabej motywacji, prowadzącej do dokonania nadużyć przez pracowników, którzy zaczynają szukać okazji do dodatkowego zarobku kosztem przedsiębiorstwa, w którym pracują. W ryzyku motywacyjnym chodzi przede wszystkim o szanse i zagrożenia związane z podejmowaniem świadomego oddziaływania na pracowników, niezależnie od tego, jaki jest cel tego oddziaływania. Zróżnicowanie ryzyka motywacyjnego związane jest ze stosowaniem różnych środków motywacyjnych.

2. Pojęcie nadużycia

W kodeksie karnym nadużycie określane jest jako działanie osoby, która będąc obowiązana na podstawie przepisu ustawy, decyzji właściwego organu lub umowy do zajmowania się sprawami majątkowymi lub działalnością gospodarczą osoby fizycznej, prawnej albo jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, przez nadużycie udzielonych mu uprawnień lub niedopełnienie ciążącego na nim obowiązku, wyrządza jej znaczną szkodę majątkową oraz działa w celu osiągnięcia korzyści majątkowej⁶.

Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepływów i Nadużyć Gospodarczych (ACFE) określa nadużycie gospodarcze jako każde celowe działanie bądź zaniedbanie skut-

⁴ A. Lipka, *Ryzyko personalne...*, s. 21.

⁵ B. Kaczmarek, *Specyfika zarządzania w małych przedsiębiorstwach*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, red. A. Bielawska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 492, Ekonomiczne Problemy Usług nr 16, Szczecin 2008, s. 292.

⁶ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., Kodeks Karny, DzU 1997, nr 88, poz. 553, art. 296.

kujące osiągnięciem korzyści przez sprawcę lub poniesieniem straty przez ofiarę, dokonane za pomocą wprowadzenia w błąd.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że sprzeniewierzenie to **nadużycie zaufania pracodawcy w wyniku celowego i umyślnego działania dla uzyskania osobistej korzyści majątkowej przez pracownika bez wiedzy pracodawcy**. W artykule przyjęto nadużycie i sprzeniewierzenie za to samo zjawisko, przez co oba pojęcia będą traktowane za tożsame.

Należy wskazać, że na nadużycia mają wpływ tzw. czynniki ryzyka oraz pewne sytuacje lub zachowania pracowników, których pojawienie się można odebrać jako symptomy prawdopodobnych nadużyć. Dochodzi do nich w następujących obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa⁷:

1. Systemach rozliczeń – co przejawia się w:
 - słabych kontrolach wewnętrznych,
 - nierealistycznych wymaganiach wobec pracowników,
 - zatajonych informacjach na temat prowadzenia kont bankowych,
 - budzących podejrzenia porach zawierania transakcji z klientami.
2. Inwentaryzacji w magazynie – przejawiająca się w:
 - dużych różnicach w zapasach,
 - wielu poprawkach w raportach na koniec roku obrachunkowego,
 - magazynach zawierających drogie i łatwe do sprzedaży produkty,
 - słabych kontrolach wewnętrznych.
3. Dotyczących personelu, przez:
 - częstą rotację personelu na kluczowych stanowiskach,
 - rzadkich lub tylko krótkich urlopach pracownika (pracownicy stają się „niezastąpieni”),
 - łączeniu różnych funkcji w ramach procesów roboczych lub procesów biznesowych.

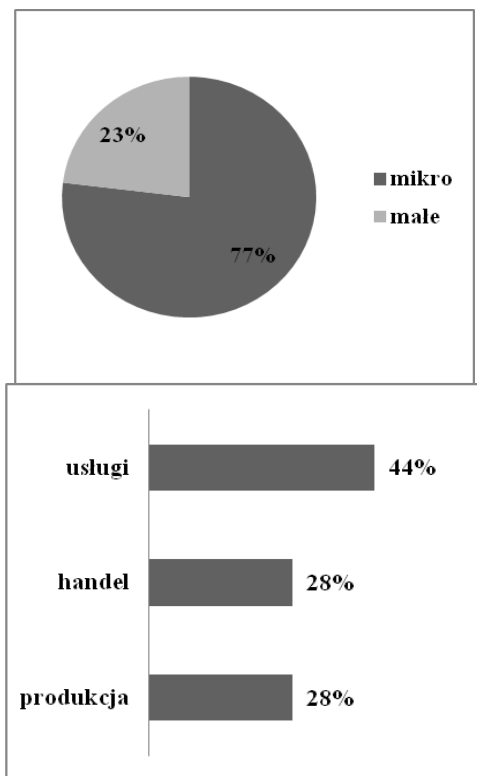
Należy zwrócić uwagę, że nie są to jedyne symptomy, które mogą świadczyć o prawdopodobnym wystąpieniu nadużycia. Powyższa charakterystyka może jednak stać się podstawą do przeciwdziałania i wykrywania sprzeniewierzeń.

3. Zakres przeprowadzonych badań

Badanie przeprowadzono na próbie 130 mikro i małych przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa zachodniopomorskiego, w formie ankiety składającej się z 19 pytań. Osoby, które wzięły w nim udział to właściciele przedsiębiorstw oraz kadra kierownicza. Okres badawczy obejmował sierpień–listopad 2011 roku. Ze względu na bariery objętości artykułu, zaprezentowano wycinek uzyskanych wyników.

⁷ PriceWaterhouseCoopers, *Studie Wirtschaftskriminalität 2009 – Schweiz*, November 2009, s. 6.

Strukturę przedsiębiorstw ze względu na wielkość oraz branże zaprezentowano na rysunku 1.



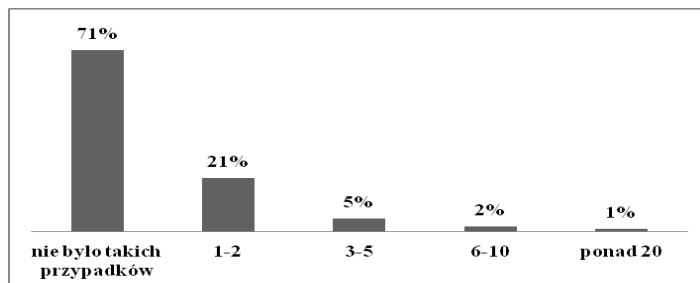
Rysunek 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość oraz branże, w których prowadzona jest działalność gospodarcza

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Próbując usystematyzować podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość, wzięto pod uwagę liczbę zatrudnionych na pełen etat pracowników. W ten sposób wyodrębniono mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniające 1–9 pracowników oraz małe przedsiębiorstwa – zatrudniające 10–49 pracowników. W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa z branży usługowej, handlowej i produkcyjnej.

4. Ryzyko nadużyć w świetle przeprowadzonych badań

Badanie rozpoczęto od próby rozpoznania skali nadużyć w badanych przedsiębiorstwach. Ankietowani mieli wskazać na liczbę wykrytych przypadków sprzeniewierzeń w ciągu ostatnich dwóch lat.



Rysunek 2. Liczba wykrytych przypadków nadużyć w ciągu dwóch ostatnich lat (2010–2011)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Blisko 71% badanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat nie wykryto sprzeniewierzenia dokonywanego przez pracownika. Taki stan rzeczy może oznaczać, że przedsiębiorcy mają do czynienia z jedną z trzech sytuacji:

- potrafią radzić sobie z ryzykiem nadużyć, dzięki czemu pracownicy nie próbują ich oszukać,
- nie byli w stanie wykryć nielegalnych zachowań,
- nie chcą się przyznać do wystąpienia takiej sytuacji w ich przedsiębiorstwie.

Uzyskane wyniki są zbliżone do uzyskanych z badań przeprowadzonych na terenie całej Polski przez TU Euler Hermes oraz organizację Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej przy współpracy CMB Indicator. Dane przygotowane i opublikowane pod koniec 2012 roku w raporcie *Anomia pracownicza w Polsce 2012 – skala oszustw i kradzieży w firmach*, wskazują że do strat z tytułu nieuczciwych pracowników przynajmniej 78% ankietowanych przedsiębiorców. Tymczasem w podobnym badaniu przeprowadzonym w 2008 roku poszkodowanych była zaledwie połowa firm. Mówiąc o liczbie przypadków nadużyć, należy również spojrzeć na ich wartość. Według powyższego raportu – dominują przestępstwa na jednostkowe kwoty poniżej 50 tys. zł (52%). Jedynie 4% sprzeniewierzeń dotyczy strat powyżej 200 tys. zł⁸.

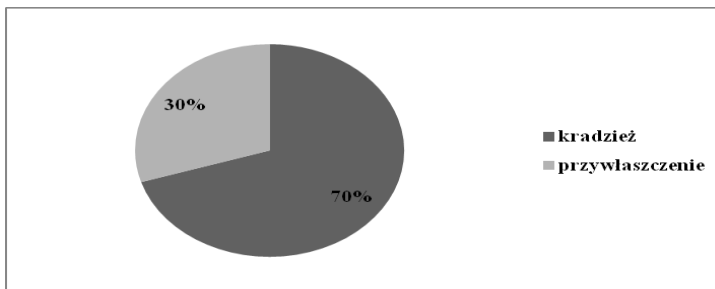
W kolejnej części badania podjęto próbę uzyskania informacji o najczęstszych formach sprzeniewierzeń popełnianych przez pracowników (rys. 3).

Przedsiębiorcy, którzy wykryli u siebie przypadki nadużyć wskazywali tylko na dwa rodzaje sprzeniewierzeń: kradzież i przywłaszczenie. Nikt z ankietowanych nie wykrył innych form nadużycia zaufania przez pracownika.

Bardzo często kradzież i przywłaszczenie pojmowane są jako jeden rodzaj przestępstwa. Należy wskazać, że według kodeksu karnego, **kradzież** (art. 278 KK) polega na zabraniu cudzej rzeczy ruchomej w celu przywłaszczenia. Chodzi tu o rzeczy mające wartość ekonomiczną, ponieważ kradzież, przywłaszczenie lub niszczenie cudzych rzeczy o wartości niemajątkowej (np. bezwartościowych w sensie ekonomicznym fotografii lub innych pamiątek) stanowi wykroczenie z art. 126

⁸ *Anomia pracownicza w Polsce 2012 – skala nadużyć i kradzieży w firmach*, Pracodawcy RP, 2012, s. 13.

KW. Rzecz będąca przedmiotem kradzieży musi być cudza, tj. stanowić czyjąś własność lub być przedmiotem czyjegoś posiadania w sensie cywilnoprawnym; nie wchodzi więc w grę, np. kradzież rzeczy, którą właściciel wyrzuca w celu pozbycia się. **Przywłaszczenie** (art. 284 KK) popełniane jest albo tak jak kradzież – w stosunku do rzeczy, albo w stosunku do prawa majątkowego. Przywłaszczone może być np. prawo akcjonariusza do udziału w zyskach firmy, które przez pomyłkę zapisano w pamięci komputera na rzecz innej osoby. Przy przywłaszczeniu nie występuje element zaboru, bowiem sprawca włada już rzeczą lub prawem faktycznie, np. znajduje rzecz zgubioną, rzecz została mu wypożyczona lub powierzona albo znalazła się w jego władaniu, bo doręczono mu ją przez pomyłkę. Zachowanie się sprawy określono w art. 284 KK zwrotem „przywłaszcza sobie”. Oznacza to bezprawne włączenie przez sprawcę cudzej rzeczy lub prawa do swego majątku lub wykonywanie wobec niego w inny sposób uprawnień właściciela, co może się przejawiać w sprzedaniu lub darowaniu rzeczy, dokonaniu w niej przeróbek, zniszczeniu⁹.



Rysunek 3. Najczęstsze rodzaje nadużyć

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

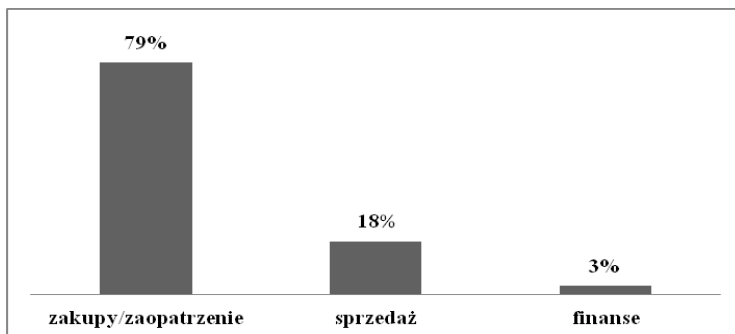
Wśród pozostałych, najczęściej występujących form sprzeniewierzeń, z którymi spotykają się pracodawcy można wyróżnić: oszustwo, oszustwo komputerowe, fałszerstwo oraz kradzież danych osobowych.

Na kolejnym rysunku wskazano obszary, które według ankietowanych najbardziej są narażone na ryzyko nadużyć (rys. 4).

Przedsiębiorcy, którzy wykryli u siebie nadużycie, najczęściej wskazywali na następujące komórki działalności: zakupy i zaopatrzenie, sprzedaż oraz dział finansowy.

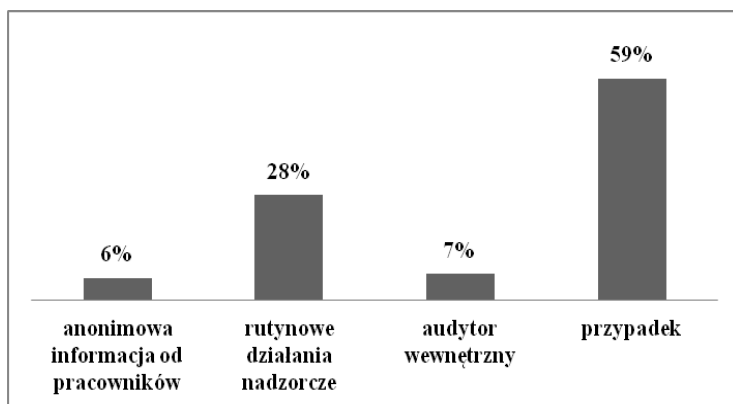
Następnym etapem badań była próba uzyskania odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób nadużycie zostało wykryte (rys. 5). Najczęściej sprzeniewierzenia zostały wykryte przez przypadek, co wskazuje na niski poziom lub brak systemu przeciwdziałania nadużyciom w przedsiębiorstwach. Marginalne znaczenie w procesie wykrywania nadużyć ma audyt wewnętrzny oraz anonimowa informacja od pracowników.

⁹ L. Gardocki, *Prawo karne*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 308–311.



Rysunek 4. Obszary przedsiębiorstw, w których wykryto nadużycie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rysunek 5. Sposób wykrycia nadużyć

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Podsumowanie

Ponad 70% badanych nie spotkała się z przypadkiem nadużyć dokonywanym przez pracownika. Uzyskane wyniki są bardzo optymistyczne, gorzej, jeśli w tej grupie przedsiębiorców są tacy, którzy nie byli w stanie wykryć nieuczciwych zachowań pracowników.

Wśród badanych przedsiębiorstw najczęstszymi przypadkami nadużyć są kradzieże i przywłaszczenia. Najczęściej nadużycie dokonywane jest w obszarze zakupów i zaopatrzenia.

Piętą Achilleasa jest sposób wykrywania nieprawidłowości dotyczących ryzyka sprzeniewierzenia. Blisko 60% przypadków została wykryta przez przypadek, co może oznaczać, że wciąż brakuje odpowiednich instrumentów walki z nieuczciwymi pracownikami.

Literatura

- Anomia pracownicza w Polsce 2012 – skala nadużyć i kradzieży w firmach*, Pracodawcy RP, 2012
- Gardocki L., *Prawo karne*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kaczmarek B., *Specyfika zarządzania w małych przedsiębiorstwach*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, red. A. Bielawska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 492, Ekonomiczne Problemy Usług nr 16, Szczecin 2008.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- PriceWaterhouseCoopers, *Studie Wirtschaftskriminalität 2009 – Schweiz*, November 2009.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997r., Kodeks Karny, DzU 1997, nr 88, poz. 553, art. 296.
- Woźniak A., *Coraz więcej pracowników oszukuje firmy*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 229.

FRAUD RISK IN THE MICRO AND SMALL SIZED ENTERPRISES IN WESTERN POMERANIA OF EMPIRICAL RESEARCH**Summary**

The article presents the results of empirical research in micro and small sized enterprises. The study focused of fraud risk committed by employees to the detriment of the employer. Author pointed out: the number of detected cases of fraud, the most common types of abuse, the areas of the enterprises vulnerable to fraud and abuse detection methods.

Keywords: fraud risk, micro-, small sized enterprises

Translated by Dariusz Pauch