

Wacław F. Biliński

„Przyszłość zanim wkracza, zawsze przedtem puka.”
Francois Mauriac

Wczesne ostrzeżenie

w organizacjach gospodarczych i jednostkach administracyjnych

Cały świat przeżywa rozwój – co oznacza nieprzerwane pasmo zmian, przy czym rytm tych zmian nieustannie się natęża. Jedną z przyczyn jest gwałtowny rozwój nauki i techniki. Stało się oczywiste, że współczesna kadra kierownicza bez wiedzy o badaniu przyszłości oraz konkretnych informacji dotyczących przyszłości, w której funkcjonować będzie kierowana przez nią organizacja (gospodarcza, administracyjna), nie może skutecznie zarządzać.

Systemy wczesnego ostrzeżenia powstały w wojsku. Dziś obejmują również działalność wywiadowczo-spiegowską, sieć urządzeń radarowych, samoloty wywiadowcze – Airborne Warning and Control Systems (AWACS), wywiad kosmiczny itp.

Przez SWO rozumie się system informacyjny o szczególnym znaczeniu,

w ramach którego uzyskuje się i przetwarzają specyficzne dane przeznaczone dla kierownictwa przedsiębiorstwa (instytucji), przekazywane w formie sygnałów ostrzegających o niebezpieczeństwach i ryzyku lub wskazujących na zarysowujące się szanse.

Informacje ostrzegające są to sygnały przekazywane kierownictwu we właściwym czasie, dotyczące zachodzących zjawisk i prawdopodobieństwa ich rozwoju, mające duże znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji i wymuszające odpowiednią reakcję decydentów. Istotę wczesnego ostrzeżenia przedstawia rysunek 1.

Osoby mówiące o wczesnym ostrzeżeniu często posługują się takimi terminami jak: „indykatory wczesnego ostrzeżenia”, „słabe sygnały”, „dyskontynuacja” itd. Wczesne ostrzeżenie jest specyficzną

Mgr Wacław F. Biliński – Instytut Administracji i Zarządzania.

formą działalności badawczej, wymagającą opracowania dopiero powstającej ścisłej logiki, stanowiącej jej podstawy teoretycznej.

Najczęściej – wspólnie i na ogół zgodnie – przyjmuje się następującą formułę: „jeżeli dzisiaj „x, y, z”, to pojutrze „a, b, c”. Dlatego też należy obserwować, możliwie systematycznie „x, y, z”, traktując je jako indykatory wczesnego ostrzeżenia, aby we właściwym czasie uzyskać informacje, że w przyszłości zmienią się one w „a, b, c”. Jest to mocno uproszczone wyjaśnienie podstaw logicznych wczesnego ostrzeżenia. Można wymienić dwa aspekty, które wskazują, że podstawy logiczne wczesnego ostrzeżenia mogą i powinny być w przyszłości pogłębione i udoskonalone:

- matematyczny;
- dialektyczny.

Matematyczna teoria katastrof (1) wskazuje na możliwość formalnego opisu systemów, w których mogą wystąpić zjawiska

SMALL BUSINESS...

całkowicie pochłonięta swoimi zadaniami i obowiązkami, i nie ma czasu na przyjmowanie informacji nie związanych z nimi bezpośrednio lub na tzw. działalność niekonkretną. Dzieje się tak pomimo tego, że zarówno strona koncepcyjna, jak i praktyczna są w procesie innowacyjnym równie ważne.

Stąd też małe przedsiębiorstwo może, na skutek wymienionych wyżej rozbieżności, cierpieć nieraz dotkliwie nie tylko na brak źródeł zasilania rzeczowego, ale także intelektualnego, objawiającego się niedostatkiem nowych pomysłów. Z drugiej strony,

działalność innowacyjna jest niejednokrotnie bardziej monolityczna – uwzględnić musi wszystkie uwarunkowania produkcyjne, handlowe, badawczo-rozwojowe.

Podjęwane w małym przedsiębiorstwie innowacje są więc zazwyczaj bardziej kompleksowe, ale jednocześnie mniej elastyczne, a tym samym bardziej wrażliwe na niepowodzenie.

Z kolei jednak owa działalność może stać się atutem, ponieważ wyzwalać musi inicjatywność, przedsiębiorczość,

dynamizm. Dla małego przedsiębiorstwa nie jest ona koniecznością, podczas gdy duża firma zawsze może wycofać się z działań innowacyjnych bez poważniejszych konsekwencji dla jej ekonomiki.

Małe przedsiębiorstwa są w stanie w szerokim zakresie przyjąć i przetworzyć know-how, jak również przechodząc do nowego produktu stosować transfer technologii. Są to w istocie czynniki (warunki), które pozwalają im pozostać małymi jednostkami.

Lokalność

W zasadzie każda innowacja podejmowana w małym przedsiębiorstwie kształtowana jest przez lokalne warunki, środowisko, infrastrukturę. Zależność ta występuje zwłaszcza w tych sferach działalności, które w większym stopniu bazują na czynnikach geograficznych czy klimatycznych. Z drugiej strony rodzaj innowacji i możliwości jej zastosowania zdeterminowane są stopniem wzajemnych powiązań pomiędzy lokalnym przemysłem i zapleczem badawczo-rozwojowym.

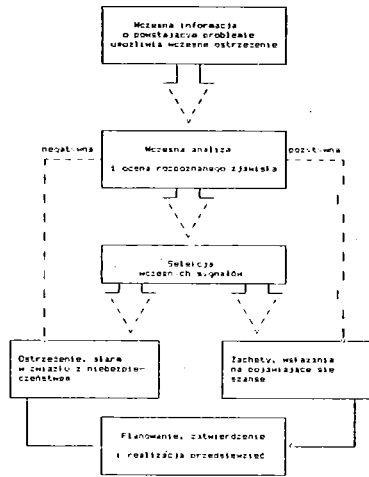
Tam, gdzie jednostki naukowo-badawcze nastawione są na rozwiązywanie

„własnych” problemów i niedostatecznie włączają się do prac nad gospodarką regionalną, bardzo znikomym jest przepływ innowacji do małych zwłaszcza przedsiębiorstw, które są z tą gospodarką niezwykle silnie związane.

Lokalność, jako cecha szczególna małego przedsiębiorstwa, przesądza w większości przypadków o charakterze i zasięgu działalności innowacyjnej.

Wkomponowanie małych przedsiębiorstw w środowisko lokalne jest dla nich korzystne, aczkolwiek może w pewnych sytuacjach zawęzić ich pole widzenia i tym samym ograniczać styczność z najbardziej postępowymi osiągnięciami w nauce i technice. Przeciwdziałania temu właściwa polityka promocyjna prowadzona przez lokalne władze, instytucje kredytujące oraz duże koncerny zainteresowane we współpracy z drobnymi jednostkami. W systemie oddziaływania na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Zachodniej Europy polityka ta, jak się podkreśla, przynosi wymierne i zadowalające rezultaty.

Stanisław Skowroński



Rys. 1. Istota systemu wczesnego ostrzegania zorientowanego na cele przedsiębiorstwa.

nieciągłe (katastrofy (3)). Oparte na topologii układy dowodzą, że zmiany ciągle zmiennych wielkości (zmiennie wielkości sterowania) prowadzą w określonych warunkach do skokowych zmian innych wielkości zmiennych. Analiza tego rodzaju logik nie daje bynajmniej określonemu przedsiębiorstwu gotowej strategii wczesnego ostrzegania, czyni natomiast jasnym to, czego się szuka, gdy się mówi o wskaźnikach wczesnego ostrzegania, słabych sygnałach i zjawiskach nieciągłych, informując jednocześnie, jakich narzędzi badawczych należy używać, by móc tego rodzaju zjawiska symulować lub opisywać empirycznie.

Stopniowe nagromadzenie się drobnych, nieznacznych zmian ilościowych, nieuchronnie doprowadza do zmian jakościowych. Sygnały informacyjne przedstawiane kierownictwu organizacji dzielą się na sygnały „mocne” i „słabe”. Sygnały mocne dają stosunkowo łatwą możliwość stwierdzenia w sposób bezpośredni oddziaływań określonych zdarzeń na zmiany obserwowanych wielkości krytycznych. Sygnały słabe charakteryzują się pośrednim wpływem na kształtowanie się obserwowanych zmiennych krytycznych. W określonych sytuacjach sygnały słabe mogą się przekształcić w sygnały mocne, niekiedy nawet o dużym znaczeniu, wyraźnie spostrzegane. Przykładem sygnałów mocnych mogą być informacje o wykorzystaniu mocy produkcyjnej, zaopatrzeniu, zbyciu, zamówieniach.

W odniesieniu do sygnałów słabych trzeba stwierdzić, że ich uzyskanie wymaga żmudnego badania więzki zdarzeń dla określenia, jakie tendencje rozwojowe wykazują (tak bada się np. stan świadomości społecznej i zachodzące w nim zmiany). Prowadzi się badania, jakie zmiany zachodziły w przeszłości lub zachodzą aktualnie oraz jak prawdopodobnie mogą się one kształtować w przyszłości. Analiza tych zmian zachodzących w różnych więzkach zdarzeń, mających dla organizacji gospodarczej duże znaczenie, jest podstawą funkcjonowania SWO.

W aspekcie organizacyjnym można mówić, przede wszystkim, o dwóch koncepcjach SWO: kompleksowej i fragmentarycznej.

Pierwsza koncepcja ma raczej charakter strategiczny; wykorzystuje komputery, przewiduje wyodrębnioną komórkę koordynacyjną (niekonieczną w okresie początkowym). Ramowy schemat tej koncepcji przedstawia rys. 2.

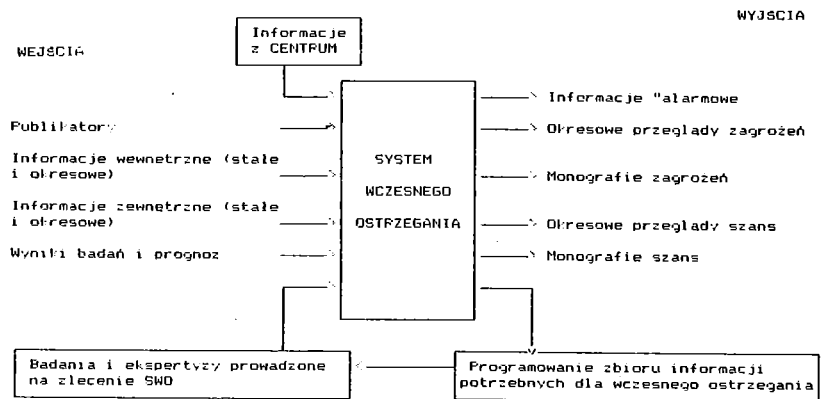
Koncepcję tę, w naszych warunkach, należy traktować jako docelową. Jej wdrożenie będzie w pełni możliwe po ustabilizowaniu się gospodarki rynkowej, okrzepnięciu regulacji prawnych, znacznym umocnieniu się złotówki.

Druga koncepcja, całkowicie realna w obecnej sytuacji gospodarczej, obejmuje tylko niektóre, wybrane, obszary. Przewiduje przyjęcie pojęcia „środków strategicznych” jako punktu wyjścia budowy SWO. Przez środki strategiczne rozumie się wszystkie elementy związane z wytwarzaniem dóbr i świadczeniem usług, które w sposób decydujący wpływają na ilość,

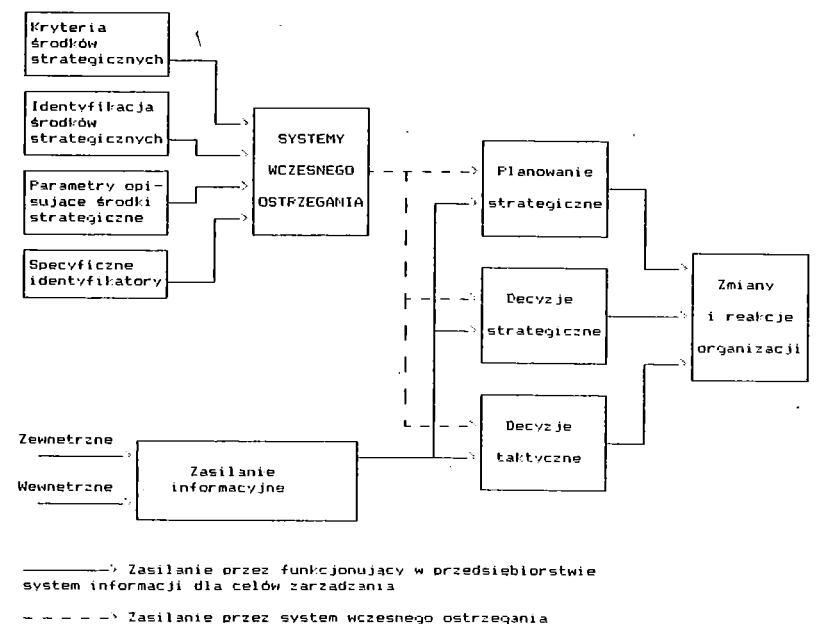
jakość i ciągłość ich wytwarzania oraz na realizowanie działalności statutowej danej organizacji. Badanie środków strategicznych oznacza prognozowanie zmian dotyczących danego środka w czasie (3-5 lat) w aspekcie szans i zagrożeń, mogących występować w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Ramowy schemat tej koncepcji przedstawia rys 3.

Tak skonstruowany model tej koncepcji może w istotny sposób pomagać dyrekcji w kierowaniu przedsiębiorstwem. Realność jego projektowania i stosowania w praktyce wypływa przede wszystkim z faktu, że w jego polu widzenia znajdują się tylko nieliczne (dla przedsiębiorstwa przemysłowego dwa do czterech) środki strategiczne, ale te które faktycznie decydują o jego losach. Tak więc system ten jest „uwolniony” od ogromnej masy różnych informacji, staje się przejrzysty i realnie pomocny dla kierownictwa.

Problemy związane z projektowaniem



Rys. 2. Ramowy model kompleksowego systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie polskim. Źródło: opracowanie własne autora.



Rys. 3. Ramowy model fragmentarycznego systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie. Źródło: opracowanie własne autora.

i wdrażaniem fragmentarycznej koncepcji SWO stały się przedmiotem badań.

Badaniem objęto 63 respondentów, którzy reprezentowali:

A) Jednostki gospodarcze 64%

w tym: – przedsiębiorstwa przemysłowe – 32% (ogółu)

budowlane – 17%

gospod. komun. – 6%

spółdzielnie inżynierskie – 2%

B) Jednostki administracji 36%

w tym: – szczebla centralnego – 2%

wojewódzkiego – 23%

podstawowego – 11%

Ankiety (materiały) przedstawiane były w formie pisemnej, referowano je w większych zespołach uczestników opracowań.

■ Do kluczowych **środków strategicznych** zaliczono najczęściej (wymienia je 70 proc. respondentów) **KADRĘ O OKREŚLONYCH SPECJALNOŚCIACH**. Miało to zastosowanie zarówno w odniesieniu do pracowników określonych służb technicznych, ekonomicznych i innych, jak też specjalistów produkcyjnych. Badania były prowadzone od lutego do września 1989 r. a więc w okresie, który charakteryzował się dość ostrym deficytem kwalifikowanej siły roboczej, co zmuszało wiele organizacji do traktowania właśnie zatrudnienia określonych specjalistów jako środka strategicznego.

Na drugim miejscu znalazły się **MATERIAŁY OKREŚLONYCH ASORTYMENTÓW**, wymieniło ten środek 45 proc. respondentów. Jest to również zrozumiałe dla minionego okresu. Był to bowiem środek bardzo często decydujący.

Na trzecim miejscu wymieniano **PARK MASZYNOWY I JEGO STAN**. Wymieniło go 35 proc. respondentów. Wskazywano tu również na tzw. części zamienne nieodzwone do zapewnienia sprawnego funkcjonowania parku maszynowego.

Na kolejnym miejscu wymieniono **ŚRODKI FINANSOWE, WŁASNE DOCHODY, SAMOFINANSOWANIE**. Za środek strategiczny uznało je 30 proc. respondentów. Reprezentowali oni jednostki administracyjne będące częściowo na budżecie centralnym, częściowo na własnym, oraz przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych tylko nieliczne określały ten środek strategiczny.

Za kolejny środek uznano **NOWE TECHNOLOGIE**. Wymieniło go 30 proc. respondentów, najczęściej z przedsiębiorstw dużych, zwłaszcza przemysłu maszynowego.

Zaledwie 25 proc. respondentów uznało za środek strategiczny **AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNĄ**. Ten środek wymieniono w spółdzielniach, w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją eksportową oraz kompletujących urządzenia produkcyjne na budowy realizowane za granicą.

Do ostatniej większej grupy zaliczyć można **POTENCJAŁ PRODUKCYJNY WŁASNY** – 20 proc. Wymieniały go na ogół przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej, często zagrożone przez powstającą konkurencję.

■ Do najczęściej występujących **indykatorów** zaliczyć należy wskaźniki ilościowe

powiązane z czasem, planem, prognozą i przewidywanym wykonaniem. Wymieniło je 95 proc. respondentów. Najistotniejszą grupą są analityczne wskaźniki efektywności – wymienione przez 70 proc. respondentów. Są to dwie najliczniejsze grupy indykatorów.

Do kolejnej zaliczono indykatory ruchu kadrowego – wymienione przez 45 proc. respondentów. Indykatory tej grupy służyły do obserwacji środka strategicznego, wymienionego na pierwszym miejscu.

Na czwartym miejscu znalazły się indykatory techniczne – 43 proc. Obejmowały one takie problemy jak np. „gotowość techniczna”, „rytmiczność produkcji” i inne.

Kolejną grupę stanowiły indykatory aktywności innowacyjnej – 35 proc. Wśród nich np. „czas trwania cyklu”, „porównania z wyrobami konkurencyjnymi” itp.

Indykatory „eksperckie” stanowiły 25 proc. Uzyskiwano je w wyniku przeprowadzanych badań ankietowych, okresowych ocen ekspertów, badań sondażowych, ocen konkurencji itp.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w ramach wielu systemów opracowano „własne” indykatory. Dla przykładu: jako indykator w jednym SWO wprowadzono współczynnik oporu biurokratycznego $W o T s - T z$, gdzie:

W o – współczynnik oporu biurokratycznego;

T s – średni czas załatwiania jednej sprawy w warunkach optymalnych;

T z – czas załatwiania jednej sprawy w analizowanym okresie. W ramach tego SWO przyjęto, że w chwili osiągnięcia przez W o wartości mniejszej od zera należy uruchomić mechanizm alarmowy. Stosowanie takiego indykatora w wielu innych jednostkach administracji państwowej, centralnej czy terenowej i przedstawianie sygnałów odpowiednim decydem, może „otworzyć im oczy” na wiele spraw uznawanych do niedawna za mało ważne.

Innym przykładem opracowanego dla SWO indykatora jest indykator jakości kadry merytorycznej wyrażany dyspozycyjnością tej kadry WD.

$WD K_w \times K_t \times K_m \times 100\%$, gdzie:

K_w współczynnik wykształcenia = $\frac{\text{liczba osób z wykształc. wyższym}}{\text{liczba osób w ogóle}}$

K_t współczynnik wiekowy = $\frac{\text{liczba osób w wieku 30-45 lat}}{\text{liczba osób w ogóle}}$

K_m współczynnik motywacyjny = $\frac{\text{średnia płaca w danej komórce}}{\text{średnia płaca w sferze materialnej}}$

W ramach omawianego SWO przyjęto, że minimalną wartością nie powodującą reakcji ze strony kierownictwa będzie wartość 45 proc.

Przytoczone przykłady świadczą o dużej inicjatywie osób pracujących nad projekto-

waniem SWO – fragmentarycznego dla swoich jednostek. Indykatory te uznano za przydatne w konkretnej sytuacji organizacji, aczkolwiek niektóre z nich mogą być dyskusyjne.

Istotną sprawą są przewidywane efekty funkcjonowania SWO. Najliczniejszą grupę, bo 74,5 proc. stanowią: „możliwość wcześniejszej reakcji”, „zwiększenie zapasu czasu na decyzję”, „znaczące ułatwienie decyzji”, „ułatwienie wykorzystania powstających szans” itp. Podkreśla się czynnik czasu i jakości decyzji – co w warunkach gospodarki rynkowej stanie się szczególnie ważne.

Na drugim miejscu efektów dla przedsiębiorstwa – 63,5 proc. – znalazły się sprawy organizacyjno-porządkowe: „SWO uzmysławia dyrekcji cele przedsiębiorstwa, środki strategiczne i wymusza ich uporządkowanie”, „wymuszona zostaje systematyczna weryfikacja środków strategicznych przy udziale dyrekcji”, „SWO systematyzuje i porządkuje sprawy i zagadnienia wg hierarchii ich ważności”, „SWO wpływa na okresowe aktualizowanie strategii przedsiębiorstwa” itp.

Bardzo ważną sprawą jest wprowadzenie samodyscypliny pracowniczej (58,5 proc.), ustalone zostają bowiem pola obserwacji i rytm składania meldunków, obserwatorzy przedstawiają informacje w układzie dynamicznym, to znaczy muszą podawać przewidywania, prawdopodobieństwo zaistnienia tych zmian oraz własne spostrzeżenia – a to ludzi wciąga, z „kółka” w mechanizmie stają się w pewnym stopniu współtwórcami. Zarówno obserwatorzy, jak i przede wszystkim opracowujący uzyskane materiały muszą widzieć swoje przedsiębiorstwo na tle branży, konkurencji i sytuacji politycznej.

Na kolejnym miejscu wymieniono – 42,5 proc. – że SWO wyraźnie skraca drogę przepływu najistotniejszych informacji, zapewnia szybki i płynny przepływ informacji rzeczywiste niezbędnej dla kierownictwa organizacji.

Do innych wymienianych efektów SWO można zaliczyć zapewnienie egzystencji przedsiębiorstwa przez dłuższy okres przez wzrost możliwości eliminowania zasokceń strategicznych – wymienia te efekty 21,5 proc.. Wymienia się również (16 proc.) fakt, że stała obserwacja wzrostu kosztów w przedsiębiorstwie umożliwia jego przyhamowanie, co w warunkach gospodarki rynkowej nabiera szczególnego znaczenia.

Projektujący SWO wskazują też na bardzo wiele **trudności** z ich projektowaniem, a zwłaszcza wdrażaniem.

Do najpoważniejszych zaliczają (58,5 proc.) możliwość traktowania SWO jako „ubocznego zła koniecznego”, ponieważ wyniki jego funkcjonowania nie są od razu widoczne. Zaniedbanie opracowywania systematycznych notatek – to utrata ważnych sygnałów. Przy wykorzystywaniu indykatorów zbiorczych istnieje obawa, że nie wszyscy decydenci potrafią wypracować bezbłędne wnioski – uogólnienia. Tak więc do pierwszej grupy trudności zalicza się postawy naczelnej kadry kierowniczej



o przekazaniu własności kolektywom pracowniczym i odpowiednich uprawnień władzom terenowym. Decyzje te miały na celu odwrócenie piramidy władzy, oparcie jej na szerokiej podstawie, bowiem obecnie ponad 80 procent władzy posiada centrum. Mimo podjętych decyzji jest to dopiero początek procesu i – trzeba mieć nadzieję, że będzie się on rozwijał.

Druga przeszkoda wiąże się z tym, iż samorządność nie jest systemem dostatecznie dynamicznym dla zarządzania gospodarką we współczesnych warunkach. Profesjonalne menedżerstwo jest podstawowym czynnikiem przyspieszenia postępu naukowo-technicznego oraz procesów ekonomicznych. Przedtem mówiliśmy z ironią o rewolucji menedżerskiej, ale ona rzeczywiście miała miejsce w świecie w latach 60. i dzięki niej umacnia się równowaga krajów wysoko uprzemysłowionych oraz uzyskano umiejętność konsekwentnego opanowywania określonych procesów złożonej gospodarki światowej.

Sama demokratyzacja życia społecznego nie stanowi jeszcze podstawy dla aktywizacji społecznej. Potrzebne jest profesjonalne zarządzanie gospodarką i jej jednostkami składowymi.

Niestety, nie znalazła u nas zrozumienia konieczność łączenia obu elementów. Weszliśmy na drogę demokracji usiłując jednak tworzyć tylko pozory samorządności przy zachowaniu scentrali-

zowanych elementów oddziaływania i wywołując nie sprzyjający klimat dla profesjonalnego zarządzania.

Trzecia, także istotna trudność to niski prestiż samorządności w opinii społecznej. Chodzi o to, iż przez długie lata zwalczaliśmy ideologię sąsiadującej z nami Jugosławii (tu przeplatały się i narodowe, i ideologiczne elementy). W związku z tym ci, którzy mieli wspierać rozwój samorządności, nie byli przekonani o tym, że samorządność to socjalistyczna droga rozwoju.

Uczyniono następny krok, umożliwiono powstawanie samorządnych firm, to jest organizacji typu kompanii, korporacji, istniejących w całym świecie. Był to ważny krok w realizacji reformy gospodarczej. Firmy takie powstają od początku 1989 r. Dzięki swej organizacji powinny one rozrywać monopolistyczne związki centrum z jednostkami gospodarczymi. Konieczne jest tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych, działających według własnego programu, zdolnych do podejmowania wszelkich decyzji w złożonych warunkach biznesu, zastępujących funkcje sprawowane dotąd przez centrum. Celem nie jest likwidacja funkcji centrum, ale przygotowanie ogniw pośredniego zdolnego do wypracowania własnej linii działania i ponoszącego odpowiedzialność za swe decyzje (zapewnienie środków finansowych, możliwości rozwoju w wypadkach efektywnej działalności i likwidacji w wypadku nieefektywności), dysponującego niezbędną strukturą organizacyjną.

To przedsięwzięcie posiada – moim zdaniem – fundamentalne znaczenie dla naszej reformy. W tym zakresie **znaleźliśmy właściwą drogę – przekazania władzy nie w sposób deklaracyjny, nie drogą oświadczenia, iż przedsiębiorstwa powinny same rozwiązywać problemy, ale tworząc profesjonalnie zorganizowane firmy,** zdolne do występowania na światowym rynku, nie oczekujące, że ktoś i gdzieś w centrum będzie decydował o ich działaniach, co grozi utratą znacznych możliwości.

Biznesmeni amerykańscy myślą zupełnie innymi kategoriami niż my. Jeden z nich opowiadał mi, że m.in. sprzedaje bułgarskie wina w Ameryce. Gdy ustalił cenę za butelkę 7-8 dolarów nikt wina nie kupował. Gdy podniósł ją do 10 dolarów kupują je, uznając za dobre i stosunkowo tanie. Kto nas uczył takiego postępowania? Zalecano nam zniżać ceny do takiego poziomu, który równa się zwrotowi kosztów produkcji wyrobu. Zaś społeczeństwo przyzwyczajaliśmy do braku zainteresowania ceną i kupowania towaru w takiej ilości, jaka jest dostarczana. Z tego względu zawsze występuje deficyt.

Oto zmiana myślenia nie tylko w społecznym podejściu do tych zagadnień. Chodzi o zlikwidowanie praktyki życia na utrzymaniu (w domyśle – państwa – JD) i oczekiwaniu decyzji „góry” dotyczących spraw indywidualnych i organizacji.

DOKOŃCZENIE ZE STR. 23

w organizacjach gospodarczych i administracyjnych. Przede wszystkim nieznaną problematyki SWO. W sondażu we Wrocławiu (lato 1989 r.) na 12 dyrektorów największych przedsiębiorstw tylko dwóch słyszało lub czytało o istnieniu SWO.

W minionym okresie dyrektorzy przedsiębiorstw w zdecydowanej większości nie byli zainteresowani wdrożeniem jakiegokolwiek innowacji, która zmuszałaby ich do intensyfikacji samodzielnego myślenia – dziś ta sytuacja ulega znaczącej zmianie.

Na drugim miejscu wymienia się brak stabilności systemu ekonomiczno-finansowego (47,5 proc.). Rynek dopiero powstaje. Na trzecim – trudności psychologiczne – 47,5 proc. – wiele informacji zawartych w raportach SWO jest wyczuwalnych intuicyjnie, niekiedy są to informacje wręcz oczywiste. Trzeba dużo determinacji, aby przekonać oponentów (często niestety decydentów) o przewadze „dowodów” nad „przecuciami”, dokumentu nad spostrzeżeniem ulotnym. Drugim aspektem tej trudności jest obawa typu socjotechnicznego. W wielu przedsiębiorstwach zaczyna się negować potrzebę istnienia szeregu wewnętrznych aktów normatywnych, instrukcji, procedur i schematów. Będzie to szczególnie narastać w okresie bankructwa wielu przedsiębiorstw i obaw przed nim. Wśród pracowników czy kierowników, którzy holdują temu sposobowi myślenia opracowanie i wdrożenie SWO może identyfikować się z kolejnym procesem wprowadzania

zinstytucjonalizowanej biurokracji, absorbującej niepotrzebnie czas pracy wielu niekiedy osób. Jest to bardzo niebezpieczny sposób myślenia, niebezpieczny przede wszystkim dla przedsiębiorstwa i jego egzystencji w przyszłości. Jeżeli mamy rozystać z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych – co jest obecnie bardzo modne i wiele się o tym mówi – to musimy wiedzieć, że właśnie w tych krajach w miarę rozwoju gospodarki rynkowej, konkurencyjnej tworzą się i rozwijają służby zajmujące się projektowaniem i realizacją SWO.

W tej grupie można także wskazać na taki czynnik jak „przekłamanie” informacji, co wymienia 22 proc. respondentów.

Do czwartej grupy trudności respondenci zaliczają przyzwyczajenia do tradycyjnych rozwiązań, skostnienie struktur organizacyjnych (31,8 proc.). Wiąże się z tym niedorozwinięte jeszcze w praktyce celowe wykorzystanie komputerów.

Następną grupę (31,7 proc.) stanowią tendencje do operatywnego działania na niekorzyść działań strategicznych. W wielu przedsiębiorstwach brak długofalowego planu działania, często nie ma nawet elementów opracowanej strategii rozwoju.

Istotną trudnością jest także, wymienia to 16 proc. respondentów, niski jeszcze przeciętny poziom kadry techniczno-ekonomicznej. Istnieje bardzo wiele luk w jej wykształceniu oraz umiejętnościach. Bardzo często brak jej nawyków solidnej pracy.

Mimo ogromnych trudności, wskazanych przez respondentów, podkreślić należy, że ani jeden nie zakwestionował celowości projektowania, wdrażania i funkcjonowania SWO. Wszyscy uznali, że są one przydatne, szczególnie w tak trudnej sytuacji gospodarczej kraju. Tak zdecydowanie jednolity pogląd wszystkich respondentów jest w badaniach bardzo rzadko spotykany. W naszym przypadku można to tłumaczyć faktem, że wszyscy oni przeszli uprzednio przeszkolenie w zakresie SWO, a więc rozumieli istotę wczesnego ostrzegania. Obok określonej wiedzy i umiejętności użytkownicy znaczący „ładunek” emocjonalny, zostali przekonani do idei wczesnego ostrzegania.

Zakładając, że zmiany systemu gospodarczego będą w Polsce intensywnie następować dla kadry kierowniczej (wszystkich szczebli) oraz specjalistów powinny być organizowane seminaria na ten temat. Działalność taką „od już” mogą podjąć: Instytut Administracji i Zarządzania oraz Centrum Analizy Wartości TNOiK.

Wacław F. Biliński

1. Twórcą matematycznej teorii katastrof jest francuski matematyk Ren Thom.
2. Przez katastrofę rozumie się tu nagłą zmianę (zwrot) charakterystyczną dla zjawiska lub przeobrażenia stanu, spowodowaną przez ciągłe (systematyczne) zmiany faktów lub przebiegów zdarzeń.