

do przedsiębiorczych kobiet. Badani mężczyźni swoje negatywne postawy wyjaśniali również „miejscem” kobiety w społeczeństwie. Znajdowało to wyraz w wypowiedziach: „nie lubię kobiet, które chcą dominować nad mężczyznami”, „kobieta powinna na pierwszym miejscu stawiać rodzinę – nie robienie kariery zawodowej”.

Interesujący jest w prezentowanych wynikach badań rezultat wskazujący, że zdecydowana większość badanych (54% kobiet i 87% mężczyzn) akceptuje nową rolę kobiety w świecie biznesu, stawiając jej jednakże ostry warunek godzenia ról rodzinnych i zawodowych. Dodatkowo badani mężczyźni stawiali *businesswoman* warunek nierywalizowania w pracy z mężczyznami.

Podsumowując rezultaty prezentowanych badań uzyskano wizerunek polskiej *businesswoman* (widzianej oczyma badanych studentek i studentów) jako kobiety o wielu cechach tradycyjnie uznawanych jako „męskie”: przedsiębiorczość, energia działania, zdecydowanie, podejmowanie ryzyka. Być może zatem jest już czas, by przestać je uważać za „typowo męskie” cechy działania? Temu zestawowi cech „męskich” towarzyszą cechy „tradycyjnie kobiece”: elegancja, atrakcyjność. Geneza zawodowego sukcesu *businesswoman* to ona sama – jej właściwości (przedsiębiorczość, energia, odwaga, podejmowanie ryzyka) oraz w dużej mierze warunki finansowe (zamożność) i sprzyjające okoliczności.

Kobiety chętniej akceptują *businesswoman* jako nowy wzorzec „kobiecości”, mężczyźni zaś częściej nie akceptują takiej „nowej” kobiety lub też deklarują postawy warunkowej akceptacji (łączenie roli rodzinnej i zawodowej). Negatywne postawy mężczyzn są, zdaniem autorki, wyrazem zachowań obronnych, będących reakcją na sytuację poczucia zagrożenia ze strony mężczyzn coraz większą i skuteczniejszą ekspansją zawodową kobiet. Wzorzec *businesswoman* stanowi zatem kolejny „przyczyn” do rozchwiania tradycyjnych ideałów „męskości” i „kobiecości”, do których niektórzy czują się szczególnie mocno przywiązani.

Eugenia Mandal

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Psychologii Społecznej i Psychologii Kształcenia Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

Efektywność — nowe spojrzenie

Biznes coraz szerzej i intensywniej przewija się przez nasze życie, staje się coraz bardziej zauważalny i odczuwalny. Biznesmeni to ludzie konkretni, określający sobie wymierne cele, do osiągnięcia których prą, podporządkowując im wszystkie działania. Tym celem jest najczęściej **zysk** — cel finansowy, zarobienie najwięcej pieniędzy dla swojej firmy, tym samym dla siebie. Cel ten w coraz większym stopniu realizowany jest również przez menedżerów kierujących przedsiębiorstwami państwowymi.

Na osiągnięcie tego celu składają się zarówno „wpływy”, czyli uzyskiwane wpłaty pieniężne, jak i „odpływy”, czyli realizowane przez firmę płatności.

Najczęściej koncentrowana jest uwaga zainteresowanych na tej pierwszej grupie — „jak najwięcej” uzyskać za zlecenia, sprzedaż, usługi itp. Równocześnie znacznie mniej uwagi poświęca się tej drugiej stronie, to jest „odpływom”.

Na uzyskanie wysokiej **efektywności** działania wpływają w znaczącym (a często decydującym) stopniu koszty **porażek**, które wiele przedsiębiorstw ponosi, nie zawsze zdając sobie z nich sprawę.

Pierwszą pozycję stanowią „koszty bezczynności”, do których zaliczamy, między innymi:

- Przystoje maszyn i urządzeń — powstałe z różnych przyczyn. Widzieć je należy kompleksowo, to znaczy nie tylko bezpośrednią stratę, ale na przykład koszty serwisu, który musi być realizowany, zmniejszoną produkcję, straty zysku, koszty amortyzacji, procent od kapitału i wiele innych.

- „Przystoje” pracowników administracyjno-biurowych. Wynikają one najczęściej z braku dostatecznego obciążenia pracowników pracą i zadaniami — przyczyną czego zwykle jest brak aktualnych zakresów

czynności dla danego stanowiska pracy. Przejawia się to w tak zwanych „luzach” czy „kawcach”. Jeżeli nawet zakresy czynności są opracowane, to zbyt często są one po prostu nieracjonalne, nie oparte na poprzedzających je badaniach. Tu tkwi najczęściej źródło przypadków przychodzenia osób z innymi komórek organizacyjnych z prośbą o pracę „bo nie mogą już wytrzymać z nudów”. Mimo wchodzenia do gospodarki rynkowej zjawisko to nadal jeszcze utrzymuje się.

- Oczekiwanie na decyzje, niekiedy nawet całych zespołów. Są to okresy tak zwanej „usprawiedliwionej bezczynności”, w których pracuje się na 1/10 „obrotów” ze względu na brak rozwiązania jakiegoś (często węzłowego) problemu. Celują w tym dyrektorzy czy kierownicy nie mający poczucia pewności siebie, które wynika z braku odpowiedniej wiedzy i doświadczenia.

Drugą grupę stanowią koszty utraconych szans — niestety w naszych warunkach jeszcze niedostrzegane, a jeżeli już zauważane, to po prostu lekceważone.

Do tej grupy zaliczamy:

- Koszty utraconych szans na przykładzie samolotów latających z wolnymi miejscami, wagonów kolejowych bez pasażerów lub ładunku, braku na czas dokumentów przewozowych i innych.

- Zwlekanie z wdrażaniem nowych rozwiązań, lub tylko ich częściowe wdrożenie.

W firmach zachodnich rygorystycznym jest prowadzony przez komórki finansowe rachunek „utraconych szans” i w dokumentach finansowych wykazywane są w sposób wymierny — **straty**, jakie poniosła firma w związku z opieszałym wprowadzaniem w życie nowych rozwiązań — organizacyjnych, technicznych czy ekonomicznych.

● Nieznajomość lub lekceważenie pojawiających się szans, które firma może i powinna wykorzystać. Przyczyną tych kosztów jest zwykle słabo zorganizowana informacja o nowościach światowych i brak niezwłocznej analizy w kierunku „co nasza firma może wygrać”. Stałe uczestnictwo w konferencjach, targach, sympozjach, czy wystawach jest źródłem tych informacji, likwiduje izolację przedsiębiorstwa od świata.

● Słabe wykorzystanie ludzi przedsiębiorstwa mających szczególne predyspozycje twórcze – racjonalizatorów, nowatorów, projektodawców patentów czy wzorów użytkowych. Powinni oni być otoczeni opieką w formie stworzenia im warunków i możliwości twórczej pracy i wykorzystania ich – niekiedy doskonałych – pomysłów.

● Najpoważniejszą pozycję w kosztach utraconych szans stanowią niewątpliwie błędne decyzje podejmowane przez niektórych biznesmenów czy menedżerów. Świadomość tego, że im wyższy szczebel zarządzania, tym znaczniejsze skutki błędnych decyzji, prowadzących wręcz do tragicznych sytuacji, musi towarzyszyć tym ludziom – błędy robotników produkcyjnych idą w tysiące, ale błędy, na przykład dyrektorów departamentów, idą w miliardy, a może są przyczyną bilionowych strat lub utraconych szans.

Trzecią grupę stanowią tak zwane koszty ukryte:

● Składa się na nie przede wszystkim cały „system narzutów”, niekiedy genialnie maskujący rzeczywisty obraz sytuacji, w której w przedsiębiorstwie nie można stwierdzić z całą pewnością, ile co kosztuje.

● Rozliczanie „wielokrotne” tej samej pozycji, na przykład koszty przemieszczania (transportu).

● „Nowe” klasyfikacje, na przykład: „produkcja wybrakowana” obejmująca niekiedy niemały procent realizowanej produkcji, która się „po prostu rozplynęła”. Można odczytać te stwierdzenia jak „herezję”, ale są to fakty, które mają jeszcze miejsce.

Nasuwa się pytanie: **Jakie działania podjąć, aby koszty porażek wyeliminować lub sprowadzić do przyzwoitego minimum?**

Przedsiębiorstwo, po uświadomieniu

sobie przez jego kadrę, zwłaszcza kierowniczą, ponoszenia kosztów porażek może podjąć działania kompleksowe, które stosunkowo

szybko (w naszych warunkach) mogą dać rzeczywiście znaczące, odczuwalne, rezultaty. Można do nich zaliczyć:

Działania podnoszące efektywność funkcjonowania firmy	Proponowane instrumenty i przedsięwzięcia	Przewidywane efekty
Obniżanie kosztów bezczynności	Badanie metod pracy	Usprawnienie organizacji produkcji i usług
	Analiza wartości organizacji produkcji. Analiza wartości wyrobów (konstrukcja)	Znaczące usprawnienie organizacji produkcji i usług, oraz konstrukcji wyrobów, czy procedury usług
	Badanie metod pracy biurowej	Uporządkowanie prac administracyjno-biurowych, możliwość przesunięcia pracowników do innych prac
	Analiza wartości organizacji i zarządzania	Możliwość znaczącego usprawnienia procesów organizacji i zarządzania, pracy biurowej i administracyjnej
	Analiza wartości organizacji i zarządzania	Rzeczywiście znaczące usprawnienie organizacji i zarządzania
	Strateging – strategiczne doskonalenie organizacji przedsiębiorstwa	Opracowanie kompleksowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach dużej zmienności otoczenia
Aktywne wykorzystanie szans	Analiza wartości organizacji i zarządzania	Znaczące usprawnienia przez opracowanie podsystemów optymalizujących działania
	Harmonogramy wdrożeń (PERT) powiązane z silnymi systemami motywacji pozytywnej i negatywnej załogi	Doprowadzenie do pełnej (prawie pełnej) realizacji projektów rozwiązań i uzyskania przewidywanych efektów
	Systemy wczesnego ostrzeżenia (zagrożenia – szanse) jako efekt stosowania systemu SYROS	Wczesne informacje o pojawiających się szansach. Uwidacznianie „miejsca” tych szans, możliwości ich wykorzystania w strategii przedsiębiorstwa
	Badania psychometryczne umożliwiające identyfikację osób posiadających predyspozycje twórcze. Organizowanie i praca z zespołami.	Pozyskanie do prac twórczych ludzi zdolnych i zorganizowanych. Duże efekty ekonomiczne ich prac.
	Systematyczne symulacje komputerowe związane z projektami i wariantami decyzji	Wypracowane decyzje. Wyraźnie określone ryzyko. Opracowane warianty działań na przypadki zakłóceń.
Obniżanie kosztów ukrytych	Uświadomienie kadrze kierowniczej (w tym najwyższego szczebla) niesprawności systemu narzutów „od góry”. Budowa systemu: „piramida kosztów”.	Zmiana sposobu myślenia o kosztach. System ewidencji i analizy kosztów od stanowiska pracy, gdzie one powstają.
	Analiza wartości procesów produkcyjno-usługowych	Zwarty system realizacji procesów pracy, z podsystemami kontrolno-ewidencyjnymi.

Kompleksowe podejście do badania i analizowania kosztów porażek ponoszonych przez przedsiębiorstwa (często jeszcze nie uświadomionych) może doprowadzić do ich wyeliminowania lub znaczącego ogra-

niczenia, co wpłynie bezpośrednio na wzrost efektywności działania.

Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

Autorzy są pracownikami Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych „TAURES” w Warszawie.