wą o zamówieniach publicznych, można było zaobserwować wzrost liczby ogłoszeń prasowych o przetargach budowlanych. Najwięcej, bo aż 44% ogłoszeń pochodziło z przedsiębiorstw państwowych, a 36% z jednostek budżetowych, natomiast zaledwie 12% ze spółdzielni mieszkaniowych [4].

Spółdzielnie mieszkaniowe natomiast realizowały w 1993 roku aż 84,6% mieszkań (nie licząc budownictwa indywidualnego), co świadczyć może o skali problemu i możliwościach nadużyć przy ograniczonym systemie przetargów.

Ustawa o zamówieniach publicznych nie obejmuje jednak spółdzielni, które traktowane są jako jednostki prywatne, mimo iż większość inwestujących spółdzielni bądź też członków spółdzielni mieszkaniowych korzysta z pewnych ulg podatkowych i kredytowych. Tak więc interwencjonizm państwowy ograniczony zostaje do jednostek, które już dotychczas wykorzystywały różne formy konkursowego wyboru wykonawców budowlanych.

Poważnym problemem ograniczającym sprawność projektów inwestycyjnych jest też często spotykana bierna postawa władz samorządowych wobec inicjatyw inwestorskich.

Badania wykazują, że większość gmin nie ma opracowanych i uchwalonych przez radę gminy miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Brak planów szczególnie niekorzystnie wpływa na rozwój budownictwa mieszkaniowego, bowiem potencjalni inwestorzy nie wiedzą, jak przebiegać będą linie rozgraniczające tereny o różnych funkcjach i czy wartość rynkowa zrealizowanych projektów nie ulegnie deprecjacji w wyniku przeznaczenia terenów na funkcje niekorzystne dla mieszkalnictwa. Z brakiem planów wiążą się ograniczenia i opóźnienia uzbrajania terenów, przygotowania obiektów związanych z infrastrukturą, ochroną środowiska oraz utrudnienia w prawidłowym gospodarowaniu zasobami przyrody.

Gminy nie wykorzystują też swych ustawowych uprawnień dotyczących możliwości wywłaszczania gruntów pod wielorodzinne budownictwo mieszkaniowe, a także nie przeprowadzają postępowań scaleniowo-podziałowych gruntów przygotowujących działki pod budownictwo indywidualne. Nie wykorzystane są również uprawnienia gmin w stosunku do wieczystych użytkowników gruntów, którzy mogą być zobligowani do zabudowania oddanych im we władanie gruntów w określonym terminie. Stan taki powoduje „zamrożenie" znacznej części terenów, zazwyczaj o ustalonej już funkcji, jako terenów przeznaczonych pod budownictwo mieszkaniowe.

Terenami tymi dysponują najczęściej spółdzielnie mieszkaniowe, których duża część wstrzymała działalność inwestycyjną. Z drugiej strony, dość dynamiczny rozwój firm deweloperskich, budujących na własne ryzyko i skutecznie konkurujących ze spółdzielniami mieszkaniowymi ograniczany jest właśnie brakiem terenów przeznaczonych na cele budowlane, w tym szczególnie terenów uzbrojonych w niezbędną infrastrukturę techniczną.

Wymienione bariery rozwoju budownictwa, mają zatem w przeważającej części charakter organizacyjny, który ogranicza sprawność projektów inwestycyjnych. W przeciwieństwie do barier rozwojowych okresu nakazowo-rozdzielczego (brak materiałów, mocy przerobowych przedsiębiorstw itp.) są to przeszkody, które mogą być pokonane w zasadzie wyłącznie w wyniku spójnej polityki gospodarczej państwa i racjonalnego interwencjonizmu sprzyjającego podejmowaniu i przeprowadzaniu projektów inwestycyjnych.

Witold A. Werner

BIBLIOGRAFIA

[1] WERNER W. A., *Nowe formy organizowania przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie mieszkalnictwa*, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, 1993.
[2] SMOKTUNOWICZ E., *Rynek budowlany w Japonii*, maszynopis, 1994.
[3] CZYŻKOWSKA B., *Kondycja spółek leasingujących*, „Prywatyzacja", nr 12/1993.
[4] SOCHACKI M., *Warunki funkcjonowania przetargów budowlanych i ocena ich efektywności*, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, maszynopis, 1994.

Autor – prof. dr hab. inż. arch. jest pracownikiem Politechniki Warszawskiej oraz Instytutu Gospodarki Mieszkaniowej.

Doskonalenie formułowania strategii przedsiębiorstwa miało charakter ewolucyjny i było wynikiem zmienności otoczenia przedsiębiorstwa, a również samego przedsiębiorstwa.

W latach pięćdziesiątych, nazywanych „erą produkcji masowej", uwaga w zarządzaniu przedsiębiorstwem była zwrócona na wypracowanie mechanizmów produkcji masowej, która stopniowo obniża koszty jednostkowe. Polityczna i społeczna kontrola przedsiębiorstwa była minimalna, stosowano protekcjonistyczną politykę państwa.

Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte to przesunięcie orientacji produkcyjnej na rynkową. Nasilają się konkurencja, wyścig technologiczny, przekształcenia rynków sprzedawców na rynki nabywców, różnicują się relacje: produkt – rynek, wzrasta agresywność przedsiębiorstwa.

Lata osiemdziesiąte to przechodzenie do ery postindustrialnej. Okres ten charakteryzują: globalizacja zaopatrzenia, produkcji i zbytu, załamanie się ciągłości rozwoju, zmiana stosunku do wzrostu ekonomicznego, przesunięcie aspiracji społecznych od „ilości" w stronę „jakości" życia, koncentracja uwagi na negatywnych wynikach działalności przedsiębiorstw, utrata centralnej pozycji przedsiębiorstwa w społeczeństwie, rozszerzenie zakresu kontroli społecznej, demokratyzacja zarządzania, rozszerzenie socjopolitycznych transakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem, robotyzacja, komputeryzacja, informatyzacja.

Wiele publikacji dotyczących strategii przedsiębiorstwa sugeruje, że w wyniku rozwoju gospodarczego i komplikowania się warunków planowanie strategiczne zastąpiło planowanie długookresowe i samo jest zastępowane zarządzaniem strategicznym. Tymczasem chodzi tu raczej o zmiany filozofii, priorytetów i wagi poszczególnych problemów, terminologii oraz o uzupełnienie planowania nowymi analizami, procedurami, technikami.

Zmiana filozofii w ujęciu problemów strategii przedsiębiorstwa przejawia się w zmianie punktów krytycznych tego procesu. W latach sześćdziesiątych podkreślano po-

Leon Jakubów

Planowanie racjonalnego rozwoju przedsiębiorstwa

trzebę zorientowania przedsiębiorstwa na cele i zadania długookresowe (planowanie długookresowe), w latach siedemdziesiątych sukces przedsiębiorstwa wiązano z dobrym rozpoznaniem trendów otoczenia oraz określeniem rysujących się na tym tle szans i zagrożeń dla danego przedsiębiorstwa (planowanie strategiczne), a w latach osiemdziesiątych akcentuje się zwiększenie elastyczności logistycznej przedsiębiorstwa (zarządzanie strategiczne).

Planowanie strategiczne koncentrowało uwagę na problematyce powiązań zewnętrznych, zakładając, że wewnętrzna konfiguracja przedsiębiorstwa pozostaje nie zmieniona, a realizacja i kontrola są działaniami o drugoplanowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne obejmuje jednocześnie instrumenty obserwacji i analizy otoczenia, jak również instrumenty oddziaływania na wewnętrzną konfigurację przedsiębiorstwa, w celu zwiększenia jego zdolności do elastycznej i szybkiej relacji na sygnały zewnętrzne. Głównym zadaniem zarządzania strategicznego jest zapewnienie równowagi przedsiębiorstwa na wszystkich obszarach, tzn. równowagi materialnej zewnętrznej i wewnętrznej oraz społecznej zewnętrznej i wewnętrznej. Jest to zadanie bardzo trudne, równowaga ta jest bowiem bardzo nietrwała; jest konstrukcją społeczną, która każdorazowo wynika z przetargu i negocjacji między ośrodkami w otoczeniu, naczelnym kierownictwem i pracownikami[1].

Zakłócenia równowagi materialnej przejawiają się w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania oraz zmniejszeniu materialnych zasileń przedsiębiorstwa przez otoczenie. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności pracowników do pracy na rzecz przedsiębiorstwa oraz brakiem poparcia politycznego i społecznego przedsiębiorstwa w otoczeniu. Przywracanie równowagi przedsiębiorstwa na nowy, coraz wyższy poziom powoduje, że przedsiębiorstwo rozwija się.

Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym, interdyscyplinarnym, wielofazowym, wieloszczeblowym procesem formułowania strategii przedsiębiorstwa. Istotą tego procesu jest integracja różnych orientacji, wymiarów i analiz przedsiębiorstwa; fazy opracowywania z realizacją i kontrolą, wymiaru technicznego, ekonomicznego, politycznego, społecznego, organizacyjnego itd. Procesowo zarządzanie strategiczne łączy zarządzanie techniczne (koordynowanie technologii, zasobów finansowych, informacji i pracowników) z zarządzaniem podsystemem społecznym (z zarządzaniem politycznym – nagrodami, statusem, władzą, karierą) oraz z zarządzaniem kulturą organizacyjną (z zarządzaniem symbolicznym, które odnosi się do tworzenia i utrzymywania zbioru wspólnie podzielanych założeń, poglądów i wartości, które ukierunkowują zachowania pracowników przedsiębiorstwa)[2]. W zarządzaniu strategicznym podkreśla się wyraźnie, że strona społeczna przedsiębiorstwa jest równie ważna, jak strona ekonomiczno-techniczna.

Zmiany w celach przedsiębiorstwa i warunkach jego funkcjonowania wymagają również zmian wzorców myślenia o racjonalności rozwoju. W naukach ekonomicznych od ponad 200 lat dominuje racjonalność rzeczowa (ekonomiczna). Klasyczne ujęcie tej zasady w literaturze polskiej sformułował Oskar Lange. W tym tradycyjnym modelu rozróżnia się racjonalność rzeczową, polegającą na skuteczności działania, zależną od adekwatności, oraz racjonalność metodologiczną, polegającą na poprawności wyboru przy danym zasobie wiedzy[3]. W praktyce dominującym typem racjonalności jest racjonalność metodologiczna (subiektywna) określona w ramach niepełnej wiedzy podmiotu o danej sytuacji decyzyjnej.

Dziś takie zawężone podejście do racjonalności jest niewystarczające, bowiem:

- nie odpowiada rzeczywistości (podmiot nie ma pełnej wiedzy o rzeczywistości),
- motywy ludzkiego działania mają nie tylko ekonomiczny charakter,
- nie doceniana jest problematyka celów i ich społeczne uzasadnienie,
- racjonalność rozpatrywana jest wyłącznie w kontekście rezultatu wyboru, a nie sposobu dochodzenia do wyboru,
- jest bezradna w przypadku niepewności.

Od lat siedemdziesiątych występują coraz silniejsze społeczne naciski na przedsiębiorstwa, co zmusza je do włączenia do rozważań ekonomicznych problematyki celów społecznych i etycznych. Są one skutkiem nowych wyzwań rozwojowych, związanych z wystąpieniem „granic wzrostu", „losów ludzkości", wzrostu świadomości, że rozwiązanie problemów rozwoju społeczno-gospodarczego ludzkości możliwe jest tylko w wymiarze globalnym. Te nowe elementy myślenia o gospodarowaniu prowadzą do koncepcji racjonalności globalnej[4]. Idea ta jednak dość wolno toruje sobie drogę w świadomości społecznej i nie ma skutecznych warunków metodologicznych i instytucjonalnych do jej realizacji w praktyce. Postulat racjonalności globalnej wpłynął pośrednio na zmianę priorytetów społecznych, szczególnie w krajach rozwiniętych gospodarczo. Społeczny sens procesu gospodarowania odzwierciedla pojęcie jakości życia[5]. Realizacja racjonalności globalnej przejawia się przede wszystkim już dziś w wymiarze lokalnym, w skali kraju, regionu, społeczności lokalnej.

W innym wymiarze postulat racjonalności znalazł rozwinięcie w koncepcji racjonalności ograniczonej H. Simona[6]. Według H. Simona elementy określające sytuację decyzyjną nie są dane, lecz są wynikiem procesów psychologicznych i socjologicznych. Do zrozumienia zachowania pracownika niezbędna jest wiedza o tym, jak on ocenia sytuację, a nie tylko, jaka sytuacja jest w rzeczywistości. Dlatego też przedmiotem badań muszą stać się także procesy uczuciowe i poznawcze, które wpływają na sposób dochodzenia przez pracownika do określenia danej sytuacji.

H. Simon zwraca uwagę, że w większości przypadków decyzyjnych chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających, a nie optymalnych. Oznacza to, że zamiast stosowania naukowych modeli optymalizacji należy dążyć do poprawienia wartości kryteriów satysfakcji decydentów poprzez oddziaływanie na czynniki, które te kryteria wyznaczają.

Kryteria racjonalności pracownika wymagają analizy socjologicznej; są one bardziej wynikiem uczenia się i doświadczenia niż arbitralnego wyboru. Kształtują się pod wpływem rozpowszechnionych wartości kulturowych oraz stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie.

Model racjonalności ograniczonej pozwala lepiej poznać i opisać przebieg procesów decyzyjnych. Wzrasta potrzeba zrozumienia tych procesów, procedur podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w warunkach ograniczonych możliwości obliczeniowych. Zastąpienie kryterium optymalizacji przez kryterium zadowolenia pozwala lepiej opisać badane zjawisko, ale nie jest w stanie wyjaśnić jego istoty.

H. Simon w dalszej kolejności zajął się analizą procesów myślowych związanych z poszukiwaniem rozwiązań różnych problemów decyzyjnych. Powstało tak pojęcie racjonalności proceduralnej, ściśle związane z psychologicznym rozumieniem racjonalności[7].

Optyka badań ulega przesunięciu z rezultatów na sposób działania oraz z poszukiwania

dokończenie na str. 19

dla niego w zasadzie jedynym kryterium oceny w podejmowaniu decyzji kierowniczych.

„Faust" reprezentuje natomiast typ menedżera stosującego naganne środki w celu osiągnięcia dobra. Dla „Fausta" – jak wiadomo – dobrem była wiedza i miłość. Były one tak dla niego ważne, że nie zawahał się zawrzeć paktu z diabłem. Moralną regułą była dla niego maksyma: *„dobry cel uświęca czasami złe środki"*.

Menedżerowie działający zgodnie z tą maksymą tak silnie się często identyfikują ze swoimi zadaniami, że negatywne skutki własnych działań wydają im się sprawą drugorzędną. Tam zaś, gdzie istnieje możliwość wyboru środków działania, należy się zawsze liczyć z niebezpieczeństwem nieetycznych decyzji kierowniczych[8].

Trzem wymienionym wyżej typom menedżerów R. P. Nielson przeciwstawia typ idealnego menedżera, tzw. obywatela organizacji. Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy bardzo wysokie wymagania etyczne. Podejmowane przez niego decyzje kierownicze są zawsze oceniane z punktu widzenia etycznych kryteriów[9].

Nie ulega chyba wątpliwości, że na miano „obywatela organizacji" zasługiwałby np. Ignacy Rzecki, bohater utworu B. Prusa. Z jednej strony wiedział on doskonale co jest dobre, a co złe, z drugiej zaś obca mu była maksyma „Fausta". Można być także pewnym, że wysokie wymagania etyczne stawiałby nie tylko sobie, ale także innym. Wszelkie zło w organizacji byłoby przez niego z pewnością zwalczane.

Czy należy coś robić, aby nasi menedżerowie coraz bardziej przypominali „obywatela organizacji". Odpowiedź jest oczywiście twierdząca, gdyż już A. Smith podkreślał, że gospodarka rynkowa jest zdolna do funkcjonowania jedynie na fundamencie wspólnie podzielanych wartości, takich jak konieczność dotrzymywania zobowiązań, respekt dla partnera rynkowego itd.[10].

Co należy zatem robić? Wydaje się, że między innymi należy intensywniej prowadzić badania nad etyką biznesu i wyniki prac prezentować zarówno studentom, jak i kadrze kierowniczej przedsiębiorstw oraz administracji państwowej. Nasi menedżerowie powinni wiedzieć jak daleko idące są skutki ich ewentualnych nieetycznych działań. Powinni znać źródła takich działań, orientować się w założeniach kształtowania struktur organizacyjnych, zmniejszających ryzyko podejmowania niewłaściwych z etycznego punktu widzenia decyzji kierowniczych, wiedzieć czy i jak można korygować kulturę organizacyjną, aby ludziom żyło się w organizacji dobrze etc.

Intensywniejsze studia w zakresie etyki biznesu nie spowodują, oczywiście, natychmiastowej poprawy opinii o naszych menedżerach. Mogą jednak przyczynić się do większego ich zainteresowania tą problematyką, które jest obecnie, jak się wydaje, niewielkie. Dzieje się tak między innymi chyba dlatego, że badania te rozwijają się jeszcze u nas dość wolno.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

PRZYPISY

1) „Gazeta Wyborcza", 28 maja 1993 r.
2) R. BAUMHART, *How Ethical Are Businessmen*, „Harvard Business Review", Vol. 39 (1961), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, *Grandlagen der Unternehmensethilc*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1992, s. 45.
3) St. N. BREUNER, E. A. MOLANDER, *Is the Ethics of Business Changing?*, „Harvard Business Review", Vol. 55 (1977), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit. s. 45.
4) F. KAUFMAN, W. KERBER, W. ZUKHNER, *Ethos und Religion bei Führungskräften*, Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, Münhen 1986, s. 25 i następne.
5) G. ZINKHAN, M. BISESI, M. J. SAXTON, *MBA's Changing Attitudes Toward Marketing Dilemmas: 1981-1989*, „Journal of Business Ethics", Vol. 8 (1989), cyt za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit. s. 49.
6) T. M. JONES, F. H. GAUTSCHI III, *Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives*, „Journal of Business Ethics", Vol. 7 (1988), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 49-50.
7) R. P. NIELSEN, *Arendt's Action Philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust, or Institution Citizen*, „California Management Review", Vol. 26 (1983/1984), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 50.
8) Por. H. STEINMANN, A. LÖHR, op. cit., s. 51-52.
9) R. P. NIELSON, cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 53.
10) A. SMITH, *The Theory of Moral Sentiments*, London 1759, cyt. za: A. Löhr, *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart 1991.

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Dokończenie ze str. 15

rozwiązań optymalnych na rozwiązania zadowalające. Podstawowym problemem analizy przestaje być problem wyboru modelu wyjaśniającego, a staje się nim zagadnienie procedury postępowania badawczego, pozwalającego na odkrycie materialnych, strukturalnych i społecznych uwarunkowań, które ograniczają i określają zakres swobody i racjonalności pracowników, a w konsekwencji również odkrycie sensu ich obserwowanych zachowań. Rozwinięcie tych koncepcji racjonalności znalazło wyraz w pracach H. Leibensteina i M. Croziera.

Te nowe obszary racjonalności w formułowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa nie mają charakteru konkurencyjnego, ale uzupełniają się, pogłębiając zakres racjonalizacji. Racjonalność globalna, ograniczona i proceduralna mają wyraźnie charakter społeczny: od wymiaru ludzkiego, grupowego, lokalnego do ogólnoludzkiego. Uwzględnienie ich w planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa zwiększa realność i skuteczność realizacji jego strategii oraz przyczynia się do podniesienia poziomu jej racjonalności ekonomicznej.

Leon Jakubów

PRZYPISY

1) A. K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 123, 127.
2) M. BARTNICKI, R. KRYŚ, J. STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 160.
3) T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1969, s. 134.
4) J. PAJESTKA, *Prolegomena globalnej racjonalności człowieka*, PAN, INE, Studia i Materiały, zesz. 20, Warszawa 1989.
5) J. STACEWICZ, *Racjonalność gospodarowania a współczesne wyzwania rozwojowe*, PWE, Warszawa 1988, s. 19.
6) G. MARCH, H. A. SIMON, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 221.
7) J. H. KOZŁOWSKI, *Problematyka racjonalności w twórczości H. A. Simona* [w:] *Współczesna burżuazyjna myśl ekonomiczna w poszukiwaniu alternatyw*, PAN, INE, Studia Ekonomiczne, zesz. 23, Ossolineum, Wrocław 1990, s. 25.

Autor jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki i Polityki Przemysłowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.