

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

ROK
1926
ZAŁ.

przeгляд

organizacji **5**
91

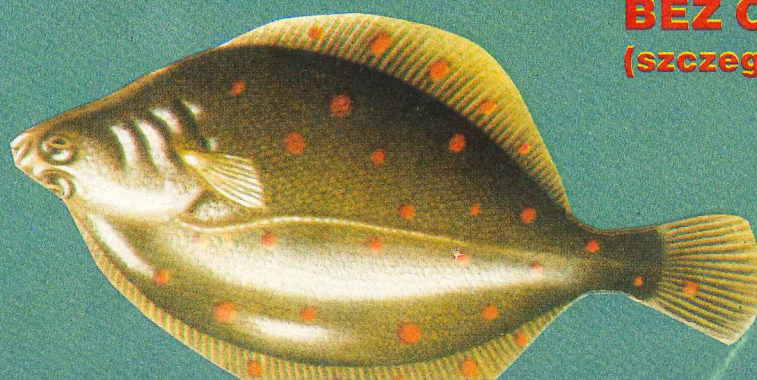
W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

**STRATEGIA
PODATKOWA
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

w numerze!

**DENNIS
L. MEADOWS**

**OGŁOSZENIA
BEZ OPŁATY**
(szczegóły str 38)



Szanowni Czytelnicy

Nieustannie wzrastające koszty wydawnicze zmuszają Redakcję do podniesienia ceny „Przełądu” w sprzedaży egzemplarzowej – począwszy już od obecnego numeru – do 10 tys. złotych.

Bez zmian pozostaje jednak niższa cena w prenumeracie (szczegóły – str. 2).

Chcilibyśmy podkreślić, że właśnie prenumerata pisma gwarantuje stały z nim kontakt. Zachęcamy więc do wystania zamówienia do Redakcji.

Pewnym modyfikacjom ulega też sieć dystrybucji „Przełądu”. Jego sprzedaż będą przede wszystkim prowadziły kioski „Ruchu” przy urzędach administracji rządowej, izbach skarbowych, bankach, przy uczelniach ekonomicznych i technicznych. Także – niektóre księgarnie specjalistyczne: ekonomiczne, prawnicze i techniczne. Za ewentualne kłopoty spowodowane wprowadzeniem powyższych zmian – serdecznie przepraszamy. Mamy jednak nadzieję, że „Przeгляд Organizacji” będzie w dalszym ciągu dobrze Państwu służył – przede wszystkim prezentacją praktycznych zastosowań nowoczesnych metod i technik zarządzania.

Marek Dziduszko

3 ● **Na przełomie wieków** (Between the XXth and the XXlth Century) – Dennis L. Meadows

6 ● **Rady nadzorcze w przedsiębiorstwach RFN, cz. II** (Supervisory Board in the German Companies, Part II) – Zbigniew Dworzecki

9 ● **Liberalny system handlu zagranicznego** (Liberal System of the Polish Foreign Trade) – Marian Malecki

11 ● **Małe przedsiębiorstwo – bariery rozwoju** (Small Business – the Limits to Growth) – Alojzy Nowak, Andrzej Rutkowski, Piotr Sokół

12 ● **Prawo pracy w Polsce** (Under the Polish Employment Act) – Zofia Sekula

14 ● **Spółeczeństwo innowacyjne** (The Innovative Society – the Review of S.Kwiatkowski Book „The Innovative Society”) – Mirosław Długosz

15 ● **Raport o zarządzaniu, cz. III** (Report on Management, Part III) – Andrzej K.Koźmiński

17 ● **PSC: Sympozjum AW w Suzdalu** (The Value Analysis Symposium in Suzdal, USSR) – Zb.Mar.

18 ● **Gry decyzyjne: Marketplace** (Marketplace – An Economics Educational Game) – William B.Ayars, Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

19 ● **List do Redakcji: Kierownicy** (The letter to „Przeгляд Organizacji”: Managers) – Aleksander J.Matejko

20 ● **PROMOCJA (PROMOTION)** – VIMEX IBM GENERAL MARKETING AGENT

23 ● **Strategia podatkowa w przedsiębiorstwie** (The Taxation Policy in Companies) – Teresa Famulska

24 ● **Decyzje „Make or Buy” w strategii przedsiębiorstwa** (The „Make or Buy” Decisions in Company’s Strategy) – Józefa Famielec

25 ● **Brytyjski Fundusz Know-how** (British Know-how Fund) – Janusz Komór, Antoni T. Baszczewski, Marek Dziduszko

27 ● **Controlling VI, Controlling strategiczny cz. I** (Strategic Controlling, Part I) – Jacek Goliszewski

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (The Review of Foreign Periodicals)

30 ● **Organizacja ochrony środowiska w przedsiębiorstwie** (Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. „Zeitschrift Führung ~ Organisation”, 1990 nr. 5).

31 ● **Plan sukcesu w polityce kadrowej** (A Plan for Success. „Management Services” XI 1990).

32 ● **Produkcja „akurat na czas” w Japonii** (The Price is Right. „Management Today”, IX 1990).

34 ● **Znaczenie ogólnie uznanych wartości w rozwoju przedsiębiorstwa** (Values Make the Company: An Interview with Robert Haas. „Harvard Business Review”, IX-X 1990).

35 ● **Racjonalizacja w koncernie Opla** (Das Vorschlagswesen. „Personal”, VI 1990).

36 ● **O dobre stosunki z partnerami** (In Kontakt gewinnen: So werden gute Beziehungen aufgebaut. „Personal”, VII 1990).

37 ● **Czy jesteś lubianym kolegą?** (Sind Sie ein beliebter Kollege? „Management Zeitschrift-IO”, VII-VIII 1990).

Dennis L. Meadows

Specjalnie dla „Przeglądu Organizacji”

Na przełomie wieków

Po długim okresie w dziejach ludzkości, kiedy świadomość gatunku ustępowała świadomości klasowej czy narodowej postrzeganej przez pryzmat różnic ideologicznych, nadszedł okres powrotu do wartości i norm niesionych przez tę pierwszą. Wydarzenia ostatnich miesięcy, w tym zmiany zachodzące w Europie Wschodniej powodują, że możliwe staje się spojrzenie na problemy współczesnego świata z prawdziwie globalnej perspektywy. Choć jak twierdzą niektórzy, myślenie globalne daje pieniądze (tym, którzy uczynili z niego swój zawód), a odbiorcom ich prac przynosi tylko frustracje, chciałbym podzielić się kilkoma osobistymi spostrzeżeniami. Zapewniam także na wstępie, że nie jestem zwolennikiem czynienia ze „straszenia przyszłością” podstawowego kanonu myślenia globalnego.

Objętość tego tekstu pozwala wprawdzie jedynie na zarysowanie problemów, ale mam nadzieję, że nawet w tej postaci stanie się on inspiracją do przemyśleń dla polskich czytelników, a zwłaszcza dla menedżerów przytłoczonych codziennymi problemami.

Myśleć globalnie

Wydany prawie dwadzieścia lat temu raport „Granice wzrostu”, choć wzbudził wiele kontrowersji, pozostał symbolem przemian aksjologicznych społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych. W wielu (często niefachowych lub zabarwionych politycznie) dyskusjach przekształcono co prawda lansowaną w raporcie koncepcję „globalnej równowagi” na formułę „wzrostu zerowego”, ale mimo to zawarte w opracowaniu przesłania wzbudziły głębokie i wpływające na dalszy rozwój społeczno-ekonomiczny refleksje i przemyslenia.

Po opublikowaniu raport stał się przedmiotem ataków w wymiarze metodologicznym i merytorycznym, krytykowany był też przez różne kręgi społeczne za swój katastrofizm. Czy pomógł on ludzkości w zrozumieniu i rozwiązaniu (bądź uniknięciu) problemów

Dennis L. Meadows (48 l.) stopień doktora z dziedziny zarządzania uzyskał w 1969 roku w słynnej Sloan School of Management w Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.). Do roku 1972 był wykładowcą zarządzania w tej uczelni. Światową sławę i rozgłos przyniosło mu opracowanie w 1972 roku (wraz z kierowanym przez niego międzynarodowym interdyscyplinarnym zespołem) raportu badawczego „The Limits to Growth. A Report for Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind” znanego jako I Raport dla Klubu Rzymskiego. Opublikowana pod tym samym tytułem książka nazwana została naukowym bestsellerem XX wieku (sprzedano łącznie około sześciu milionów egzemplarzy). W 1973 roku nakładem PWE ukazał się jej polski przekład pod tytułem „Granice wzrostu”.

W latach 1972-1988 profesor Meadows pełnił funkcję dyrektora Resource Policy Center w Dartmouth College, a obecnie jest dyrektorem Institute for Policy and Social Science Research w University of New Hampshire.

Jest współpracownikiem i konsultantem wielu międzynarodowych organizacji, jego książki były tłumaczone na blisko 40 języków, brał udział w licznych międzynarodowych projektach badawczych. Jest członkiem prestiżowych amerykańskich i międzynarodowych stowarzyszeń. W 1986 roku został wybrany prezydentem International System Dynamics Society, a od lipca 1990 r. jest także prezydentem International Simulation and Gaming Association. Autor (współautor) wielu wysoko cenionych gier decyzyjnych i modeli symulacyjnych. Doktor honoris causa kilku europejskich uczelni. (Redakcja)

globalnych? Niezwykle trudno odpowiedzieć na to pytanie. Raport z pewnością wpłynął i w wielu przypadkach ukształtował myślenie o niektórych tych problemach. Jeśli obecnie spojrzymy na zagrożenia, które w nim zaprezentowaliśmy i porównamy z tym, co się zdarzyło w ciągu tych prawie dwudziestu lat, to okaże się, że w niektórych przypadkach rzeczywistość wygląda gorzej niż nasze pesymistyczne prognozy. Przybyło też wiele nowych problemów, których nie przewidzieli-

my lub którymi z założenia się nie zajmowaliśmy, a które obecnie okazują się niezwykle istotne.

Światowy system gospodarczy szybciej niż kiedykolwiek odchodzi od ustalonych w przeszłości rytmów rozwojowych.

Niektórzy naukowcy twierdzą nawet, że bliższe przyjrzenie się większości praw rozwojowych funkcjonujących we współczesnej ekonomii wykazuje, że są to w gruncie rzeczy generalizacje opisowe działające wstecz. Wyjaśniają to, co się zdarzyło w przeszłości, mając znikomą wartość jako narzędzia prognozowania. Zrywanie z ukształtowanymi zależnościami i proporcjami musi pociągać za sobą nie tylko zmiany w procesach ekonomicznych, ale także niepokoje wśród ekspertów i całych społeczeństw. Nie jest przy tym łatwo znaleźć wspólny mianownik dla tych obaw. Myślenie o procesach gospodarczych pozostaje wciąż silnie podporządkowane interesom poszczególnych państw i ekip politycznych walczących o wpływ. Zrozumienie nowych tendencji rozwojowych wymaga zerwania z myśleniem wycinkowym i partykularnym. Nie stać na to niestety zarówno większości elit, jak też przytłaczającej części światowej społeczności.

Sens sformułowania śmiałych hipotez, wyprzedzania wydarzeń i procesów polega – moim zdaniem – przede wszystkim na inspirowaniu społecznej refleksji i uwagi. Prognozy tego typu początkują zazwyczaj całe łańcuchy badań naukowych, decyzji i działań. Przynosi to czasem skutki zapobiegające kryzysom i dramatom. Pesymistyczne prognozy nie potwierdzają się, często nie zyskują uznania. Paradoksalnie – miarą jakości trafnego ostrzeżenia może być jego niepotwierdzenie czy niesprawdzenie się.

Rola, jaką musi odegrać myślenie globalne, wyznaczana jest pojawiającymi się problemami, a także powolnością rządów i niestosownością reakcji polityków i instytucji publicznych. Obowiązkiem rządów jest zadowala-



nie wyborców. Ci jednak nie zawsze są w pełni zorientowani w naturze wyłaniających się problemów. Konsekwentnie należy więc inspirować zarówno decydentów, jak też szerszy ogół do głębszego rozumienia problemów i uświadomienia sobie korzyści wynikających z patrzenia na rozwój w inny sposób.

Zasadniczymi elementami nowego myślenia powinno stać się:

- przyjmowanie globalnej perspektywy w badaniu problemów i kreowaniu ich rozwiązań przy zachowaniu świadomości, że rosnąca współzależność państw, niebezpieczne nasilenie niektórych problemów światowych, wreszcie przyszłe potrzeby ludzi przybierają rozmiary przerastające możliwości podolania problemom w wymiarze lokalnych społeczności czy nawet całych państw,

- myślenie holistyczne i dążenie do głębszego rozumienia interakcji w gęstym społecznym problemach politycznych, społecznych, ekonomicznych, technologicznych, środowiskowych, psychologicznych i kulturowych, dla których można przyjąć zwrot – "problematyka światowa",

- ogniskowanie rozważań wokół spraw – obiecujących czy kłopotliwych – dziejących się w dalszej perspektywie niż ta, którą przyjmować mogą ekipy polityczne zaabsorbowane utrzymaniem się lub zdobyciem władzy.

Problemy globalne i problemy uniwersalne

Każdy z nas staje wobec problemów wymagających uwagi i działania. Problemy te dotyczyć mogą różnych sfer zainteresowań. Możemy poświęcić wiele czasu na zdobywanie dla swej rodziny różnego rodzaju dóbr, począwszy od zapewnienia jej minimum egzystencji a skończywszy na zawsze względnym dobrobycie. Możemy dążyć do zdobycia władzy dla siebie lub tworzyć potęgę i budować wpływy naszego narodu. Zakres zainteresowań ludzkich zmienia się zarówno w przestrzeni jak też czasie. Każde z nich mieści się na przedstawionym wykresie (rys.1).

Większość ludzkich trosk i problemów mieści się w lewym dolnym rogu tego wykresu.

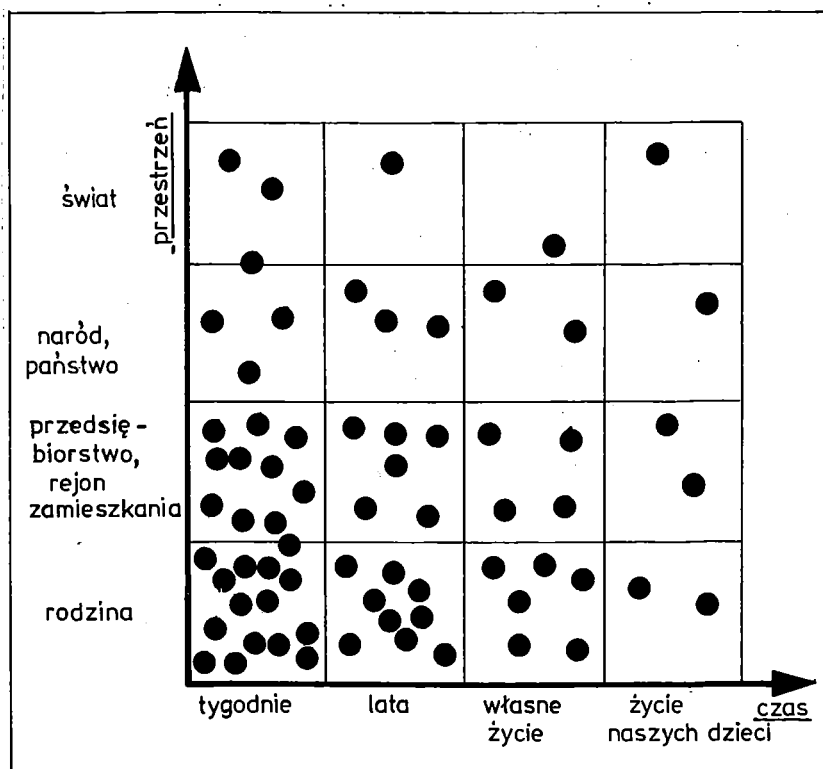
Perspektywy czasowe i przestrzenne człowieka zależą od jego kultury, doświadczenia i „stopnia bezpośredniości” problemów, z jakimi się spotyka w każdej z tych sfer. Większość ludzi musi się najpierw skutecznie uporać z zagadnieniami z bliższej sfery, zanim poszerzą lub przeniosą obszar swoich zainteresowań. Ludzie w krajach Europy Wschodniej stają więc przed wyjątkowo trudnym zadaniem. W okresie przebudowy systemu politycznego i gospodarczego muszą po-

nieść olbrzymie wyrzeczenia. W Polsce skala tych wyrzeczeń jest także widoczna. Gdy o kilkadziesiąt procent obniża się poziom życia trudno jest koncentrować uwagę na innych problemach. Równocześnie nie ma czasu do stracenia. Trzeba pokonać naturalną skłonność do „zamykania się w lewym dolnym rogu czasoprzestrzeni” i podejmować próby myślenia i działania w kategoriach globalnych. Tak bowiem myślą i działają liderzy polityczni, społeczni i gospodarczy w krajach wysoko rozwiniętych. To prawda, że przychodzi im to łatwiej, ponieważ zaspokoili już „potrzeby niższego rzędu”, ale prawdą jest też, że jeśli politycy, menedżerowie i całe społeczeństwa Europy Wschodniej nie podejmą tego wysiłku, to dystans dzielący te kraje od światowej czołówki będzie się powiększał.

Sądzę, że zachodzące w Polsce i w innych krajach Europy Wschodniej przemiany strukturalne i własnościowe sprzyjać będą także zmianie struktury myślenia. Inny jest z natury rzeczy horyzont czasowy i przestrzenny postrzegania problemów przez pracobiorcę (ta grupa w znakomity sposób dominowała w strukturze społecznej w krajach tego obszaru), a inny pracodawcy, menedżera czy w końcu właściciela. Świadomość, że inwestując dziś tworzą podstawy bytu materialnego dla przyszłych pokoleń mojej rodziny, problemy dotyczące tego, kto obejmuje po mnie zarządzanie stworzoną przeze mnie od podstaw firmą i wiele innych nieznanych w tych krajach (w szerszej skali) dylematów – zmienia z pewnością sposób postrzegania rzeczywistości. Wyznaczają nowe obszary problemów zarówno w czasie, jak też w przestrzeni.

Przechodząc w nieco inny wymiar rozważań chciałbym zauważyć, że mamy w zasadzie do czynienia z dwoma rodzajami problemów o zasięgu światowym. Pierwszy z nich to problemy o charakterze globalnym. Dotyczą one całej ludzkości i mogą być rozwiązane tylko poprzez wspólne działanie i współpracę całej światowej społeczności. Przykładem mogą być zagrożenia ozonowe i związane z nim podnoszenie się temperatury na naszym globie, zanieczyszczenia oceanów, a także wiele innych problemów, których rozwiązanie wymaga porozumienia i wspólnego działania wielu ludzi z różnych krajów. Do tej grupy zaliczyłbym także problemy rozbrojenia i bezpieczeństwa światowego.

Druga grupa problemów o zasięgu światowym to problemy, które można nazwać problemami uniwersalnymi. One także dotyczą wszystkich ludzi



Rys. 1. Perspektywy postrzegania problemów

(lub mogą ich dotknąć), ale mogą być rozwiązywane w wymiarze lokalnym, w wyniku działań lokalnych społeczności.

Kiedy przyglądamy się obu grupom tych problemów, to okazuje się, że

rozwiązując problemy o charakterze uniwersalnym często pogłębiały problemy o charakterze globalnym.

Zdarzają się także sytuacje odwrotne. I tak budując potęgę przemysłową w jakiejś części świata (problem uniwersalny) możemy zakłócić pożądane proporcje w handlu międzynarodowym (problem globalny). Podnosząc bezpieczeństwo i poziom zbrojeń we własnym kraju (problem uniwersalny) możemy negatywnie wpływać na procesy redukcji zbrojeń w wymiarze światowym (problem globalny). Zapewniając swojej gospodarce odpowiednie ilości energii (problem uniwersalny) wpływamy na wzrost temperatury w całym ekosystemie (problem globalny). Moglibyśmy mnożyć podobne przykłady. Niosą one ze sobą przemyślenia co najmniej dwójakiego rodzaju. Po pierwsze pokazują sprzeczności, ale równocześnie pozwalają dostrzec szanse wynikające z prób innego definiowania (formułowania) problemów. Po drugie pokazują nam pewną prawidłowość, którą najkrócej można streścić w stwierdzeniu, że o ile wiek XX był wiekiem problemów uniwersalnych, o tyle wiek XXI stanie się przede wszystkim erą problemów globalnych (1). Potwierdzeniem tego może być poniższe zestawienie:

Problemy XX wieku:

- zapewnienie wzrostu i rozwoju gospodarczego,
- utrzymanie ekspansji wpływów i interesów,
- rozwój nauki i wiedzy (nowe zdobycze),
- wykorzystanie zasobów naturalnych dla zaspokojenia potrzeb ludzkich,
- eksploatacja nieodnawialnych zasobów,
- rozwiązywanie problemów uniwersalnych,
- podejmowanie wyzwań doraźnych.

Przyszłość organizacji

Wyzwaniem, jakie staje przed organizacjami, a ściślej mówiąc przed ludźmi w nich działającymi, jest konieczność zorientowania działalności na

przeszłość, co powoduje, że doświadczenia z przeszłości stają się mało przydatne. Innym elementem wpływającym na proces zarządzania organizacjami jest rosnąca kompleksowość, co pociąga za sobą konieczność funkcjonowania organizacji w ciągle nowych wymiarach. Coraz bardziej wzrasta też trudność sformułowania jasnego, przejrzystego paradygmatu działania, wzorców i zasad funkcjonowania organizacji. W otoczeniu organizacji pojawiać się też będzie coraz większa liczba „aktorów” wpływających w różnorodny sposób na jej funkcjonowanie. To wszystko powoduje, że

sprawne zarządzanie wymagać będzie szybkiego zbierania i wykorzystywania przez organizację wiedzy o niej samej i jej otoczeniu,

a także (a może przede wszystkim) zmianę kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowników (2).

Aby przygotować nasze organizacje do radzenia sobie z tymi problemami, musimy przede wszystkim zmieniać i doskonalić systemy edukacyjne kształcące menedżerów. Powinny one decydom XXI wieku zapewnić między innymi:

- zrozumienie podstawowych związków i mechanizmów w ich otoczeniu globalnym,
- zwiększenie zainteresowania problemami pojawiającymi się w odległym czasie, dalej i dotyczącymi w większym stopniu innych,
- zasadniczą zmianę rozpatrywanego horyzontu skutków czasowych

Problemy XXI wieku:

- osiągnięcie stabilności i równowagi gospodarczej,
- zapewnienie zrównoważenia sił (consensus),
- rozprzestrzenienie wiedzy (dyseminacja),
- przygotowanie społeczeństw do funkcjonowania jako części globalnego ekosystemu,
- wykorzystanie zasobów w cyklach zamkniętych (recykling),
- uświadomienie i upodmiotowienie problemów globalnych,
- podejmowanie wyzwań długofalowych.

i przestrzennych podejmowanych decyzji,

– powstawanie nowych systemów wartości (w tym wartości etycznych) uwzględnianych w procesach decyzyjnych.

Przed wszystkim jednak ich rola

nie może być ograniczona do prostego transferu faktów, problemów i rozwiązań. Muszą one dawać możliwość i zachęcać do postrzegania problemów z różnych perspektyw. Budując efektywne środowisko dydaktyczne należy stworzyć możliwość bezpiecznego eksperymentowania w różnych warunkach i obszarach. Za niezwykle istotną należy uznać także możliwość obserwowania i analizowania sprzężeń zwrotnych pomiędzy różnymi elementami złożonej rzeczywistości, z jaką mieć będzie do czynienia menedżer przyszłości (3).

Nowoczesny system edukacyjny powinien także zapewniać osobie kształconej możliwość poszukiwania odpowiedzi na problemy, które ją interesują, które samodzielnie dostrzega i formuluje. Jakże często przekazywane ex cathedra prawdy są odpowiedziami na pytania, które interesują wyłącznie „nauczyciela”. Biorąc pod uwagę obciążenie tego ostatniego wiedzą z przeszłości (tym czego jego kiedyś uczono), możliwość samodzielnych poszukiwań pytań i odpowiedzi wydaje się tym bardziej cenna.

Przyjmując założenie, że zadaniem systemów edukacyjnych jest w równym stopniu stawianie pytań jak i poszukiwanie odpowiedzi, widzę szczególną przydatność metod symulacyjnych. Eksperymenty z modelami i metody symulacyjne mogą okazać się bardzo przydatne w procesie przygotowania menedżera przyszłości. Dzięki nim można odbywać bezpieczne podróże w różnych wymiarach czasoprzestrzeni, o której wspominałem już wcześniej.

Metody te mogą być bardzo przydatne także w przygotowaniu kadr gotowych sprostać wyzwaniom, z jakimi mamy dziś do czynienia w Polsce i w innych krajach tego regionu. Wydaje się, że ich rola jest w tym procesie transformacji systemowej nadal niedoceniona. Dobrze więc, że „Przegląd Organizacji” propaguje je także na swoich łamach.

Dennis L. Meadows
tłumaczenie i opracowanie
Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

1. Por. D.L.MEADOWS: *Gaming/Simulation for the 21st Century*, ISAGA/NASAGA 1990 Congress, Durham, USA.

2. Por. E.NAUMIENKO, M.DŁUGOSZ: *Gaming/Simulations and the Challenges of Eastern Europe*, ISAGA/NASAGA 1990 Congress, Durham, USA, a także M.DŁUGOSZ: *Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji*, PWE, Warszawa 1990.

3. Por. D.L.MEADOWS: *Gaming/Simulation for the 21st Century*, ISAGA/NASAGA 1990 Congress, Durham, USA.

Zbigniew Dworzecki

Rady nadzorcze

W pierwszej części artykułu (w poprzednim numerze) omówione zostały funkcje i zasady działania rad nadzorczych w przedsiębiorstwach RFN. Poniżej przedstawiany jest sposób wybierania członków rad nadzorczych, ich skład, a także efektywność działania. (Redakcja)

Dr Z. Dworzecki – Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGPiS.

Współczesna struktura organizacyjna rady nadzorczej jest wynikiem dyskusji i decyzji o współzarządzaniu, zapoczątkowanych w RFN na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych. Wyznaczają ją cztery podstawowe akty prawne: ustawa o współzarządzaniu w przemyśle węgla i stali z 1951 roku; o współzarządzaniu w przedsiębiorstwach z 1952 roku; ustawa uzupełniająca o współdecydowaniu z 1972 roku oraz obowiązująca do dzisiaj z wielkimi zmianami ustawa o współdecydowaniu z 1976 roku (1).

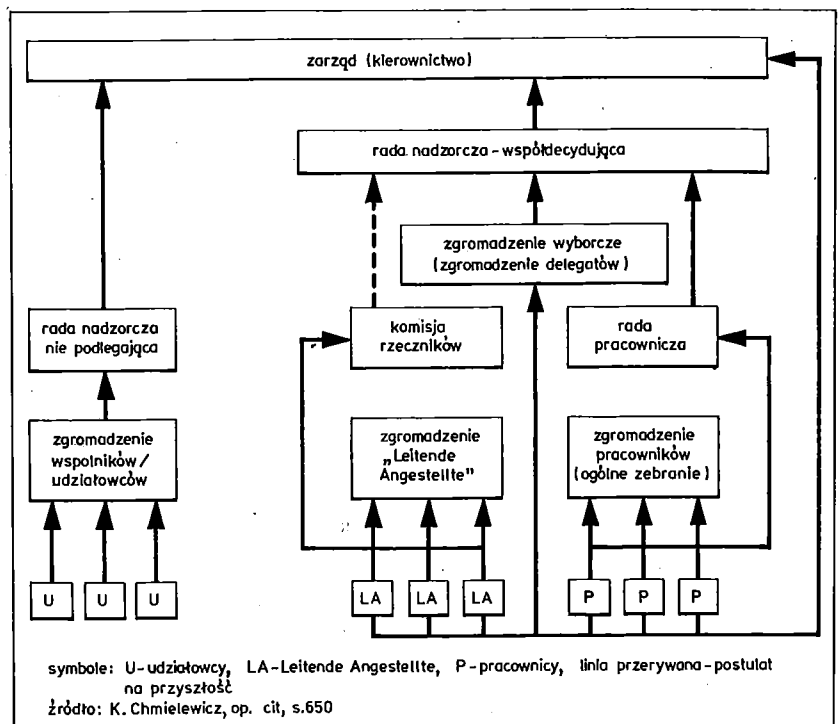
We wszystkich tych aktach prawnych rada nadzorcza przedsiębiorstwa o formie prawnej spółki, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki komandytowej jest zinstytucjonalizowanym gremium reprezentowania i wyrażania zróżnicowanych interesów grup społecznych lub społeczno-zawodowych, czuwających nad prawidłowością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ze względu na reprezentowanie interesów niemiecka rada nadzorcza ma charakter dualistyczny. W jej skład wchodzi przedstawiciele udziałowców i pracowników.

W strukturze organizacyjnej rady nadzorczej odbija się dualistyczna koncepcja „konstytucji przedsiębiorstwa” i stałego integrowania ze sobą takich elementów jak „kapitał i praca” czy też „udziałowcy i pracownicy”. Podejmowane wielokrotnie (zwłaszcza pod wpływem polityków liberalnych z FDP) próby stworzenia „trzeciej siły”, trzeciej grupy interesów, którą mieli reprezentować ludzie o szerokich kompetencjach decyzyjnych w przedsiębiorstwie – nie powiodły się (2). Grupa ta, zajmująca pozycję między kierownictwem przedsiębiorstwa w ścisłym tego słowa znaczeniu a kie-

rownikami (menedżerami), była zawsze przedmiotem ataku ze strony związków zawodowych walczących o jej likwidację lub drastyczne zmniejszenie (co się w końcu udało). Grupa ta ma jednak swych przedstawicieli w radzie nadzorczej jako części pracowników przedsiębiorstwa. Jako uchyloną furtkę do gwarantowanego miejsca w radzie nadzorczej dla tej grupy w przyszłości można traktować komisję rzeczników. K. Chmielewicz uważa, że możliwość delegowania przedstawiciela komisji rzeczników bezpośrednio do rady nadzorczej byłaby właśnie „małym krokiem w tworzeniu w niej trzeciej siły” (3). Rozwiązanie to byłoby zbliżone do udziału członków rady pracowniczej w radzie nadzorczej,

zwłaszcza w praktyce wyboru, gdzie przewodniczący rady pracowniczej jest zwykle członkiem rady nadzorczej, a nawet zastępcą jej przewodniczącego.

Zanim przedstawimy szczegółowo różne rozwiązania dotyczące proporcji i składu rady nadzorczej w wymienionych aktach prawnych, przyjrzyjmy się podstawowym modelom wyboru organów kierowniczych spółki (rady nadzorczej oraz zarządu). W zasadzie istnieją trzy sposoby wyboru. Pierwszy dotyczy tych form własnościowych, w których nie obowiązują przepisy o współdecydowaniu i gdzie członkowie rady nadzorczej są wybierani wyłącznie przez udziałowców – współwłaścicieli spółki (rys. 1). Dwa następ-



Rys. 1. Procedury wyboru rady nadzorczej i zarządu spółki

w przedsiębiorstwach RFN (II)

ne dotyczą wyboru dualnego kierownictwa spółki z zastosowaniem przepisów o współdecydowaniu.

1. Grupa Leitende Angestellte jest trudna do oddzielenia. Znajduje się ona między naczelnym kierownictwem a kadrą kierowniczą. Zaliczani do niej mają prawo zatrudniania i zwalniania pracowników, posiadają generalne pełnomocnictwa lub prokurę i ponoszą osobistą odpowiedzialność za wypełnianie zadań dotyczących utrzymania substancji i rozwoju przedsiębiorstwa. Należą do niej osoby zajmujące odpowiednie stanowisko w hierarchii organizacyjnej; te, które w ostatnich wyborach zostały zaliczone do tej grupy, otrzymują wynagrodzenie odpowiednie, nie mniejsze niż 113000 DM rocznie. W myśl przepisów RFN wymagane jest spełnienie tylko jednego z wyżej wymienionych warunków, aby być zaliczonym do tej grupy.

Ustawa o współzarządzaniu z 1976 roku nakłada obowiązek wyboru rady nadzorczej i zarządu w myśl dualnych zasad reprezentacji „kapitału i pracy” we wszystkich spółkach kapitałowych i koncernach, w których stan zatrudnienia przekracza 2000 osób. Szacowano, że zasadom tym podlegało około 700 przedsiębiorstw w RFN. Przedsiębiorstwa mogą dokonać wyboru różnych form prawnych, także tych, w których nie obowiązują zasady i mechanizmy przepisów o współzarządzaniu. Trzeba przyznać, że niektóre z nich chętnie z tego korzystają, dzieląc przedsiębiorstwo na względnie autonomiczne części w przypadku zbyt dużego ich wzrostu.

Śledząc rozwój form współdecydowania od 1951 roku, tj. od uchwalenia ustawy o współzarządzaniu w przemyśle węgla, rud żelaza i stali, można zauważyć ich zróżnicowanie w zależności od branży, formy prawnej przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych,

wielkości rocznego obrotu. Uchwalone wówczas zasady wywarły duży wpływ na późniejsze regulacje formalnoprawne.

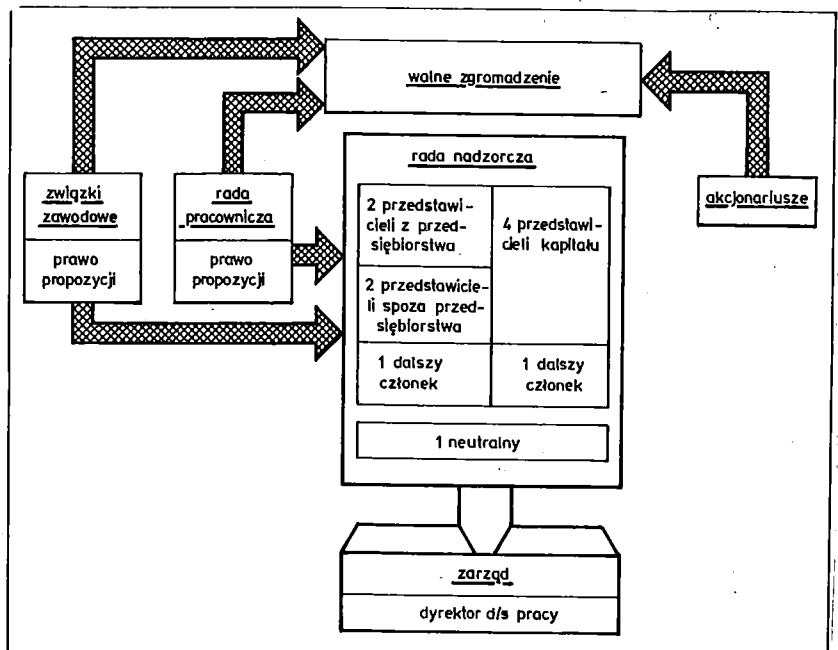
Procedurę wyboru rady nadzorczej i zarządu w modelu dla przemysłu węgla i stali przedstawiono na rysunku 2.

Nawet pobieżny rzut oka na rysunek 2 pozwala zauważyć dwie ważne zasady kształtowania rad nadzorczych. Po pierwsze dążenie do równowagi między stroną „kapitału i pracy”. Połowa przedstawicieli jest wybierana głosami akcjonariuszy, druga połowa to reprezentanci strony związkowo-pracowniczej. Związki zawodowe działające w przedsiębiorstwie mogą bezpośrednio mieć swych reprezentantów w radzie. Po drugie, wprowadzono osobę neutralną (nieparzysty członek rady), której głos jest szczególnie ważny w sytuacjach patowych. Osoba ta

musi posiadać zaufanie pozostałych członków rady oraz odznaczać się wysokimi umiejętnościami negocjacyjnymi i obiektywizmem w ocenie sytuacji. Liczebność rady jest ograniczona. Spotykane były trzy warianty: rada nadzorcza 11, 15 i 21-osobowa.

Przy wyborze członków zarządu wybór dyrektora ds. pracy, który w swych kompetencjach ma szeroko rozumianą politykę kadrową i kształtowanie warunków pracy, nie może być dokonany bez większości głosów strony „praca” w radzie nadzorczej. Oznacza to, że w jedenastoosobowej radzie jego wybór musi być dokonany przez co najmniej trzech reprezentantów pracowników i związków zawodowych.

W początku lat pięćdziesiątych rozwiązania takie były uważane za niezwykłe. Większość przedsiębiorstw do-



Rys. 2. Wybór organów kierowniczych w przemyśle węgla i stali

puszczała możliwość udziału reprezentantów pracowników w radach nadzorczych, ale praktyka z przemysłu węgla i stali była dla nich nie do przyjęcia. Ustawa o konstytucji przedsiębiorstwa z 1952 roku przewidywała konieczność strukturalnych form współdecydowania w spółkach w przypadku zatrudnienia w spółkach akcyjnych ponad 1600 osób, a w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością – ponad 500 osób. Trzecią część składu rady nadzorczej stanowią przedstawiciele pracowników. Nie określono w niej liczby rad nadzorczych.

Późniejsze akty prawne ustawy z 1972 i 1976 r. precyzowały zarówno wielkość, jak i strukturę rady. Widać w nich dążenie do ograniczenia jej liczby oraz przyznania połowy miejsc przedstawicielom „kapitału” i „pracy”. Strona „kapitału” ma w radzie pewną przewagę. Wynika to z faktu, że jej głosy decydują o wyborze przewodniczącego rady (zastępcą przewodniczącego jest z reguły przedstawiciel strony „pracy”), który w sytuacjach patowych jest wyposażony w głos uprzywilejowany (podwójny). Prawo uprzywilejowanego głosu nie jest przenoszone na zastępcę w przypadku nieobecności przewodniczącego na posiedzeniach rady.

Zgodnie z zasadami kształtowania rad nadzorczych zawartych w ustawie o współdecydowaniu z 1976 roku są do nich wybierani w równej liczbie przedstawiciele pracowników i akcjonariuszy. I tak w przedsiębiorstwach zatrudniających do 10000 pracowników w radzie zasiada sześciu przedstawicieli strony „pracy” i sześciu – strony „kapitału”.

W przedsiębiorstwach o zatrudnieniu do 20000 – po ośmiu przedstawicielach każdej ze stron. Wreszcie w największych przedsiębiorstwach i koncernach, powyżej 20000 pracowników – po dziesięciu reprezentantów.

Część miejsc w radzie nadzorczej po stronie „pracy” jest zarezerwowana dla przedstawicieli związków zawodowych działających w przedsiębiorstwie lub w koncernie. Nie jest to tak duży udział jak w przemyśle węgla i stali. Zapewnia się jedynie dwa miejsca w radzie 12- lub 16-osobowej lub trzy miejsca w radzie 20-osobowej. Pozostałe miejsca dla reprezentantów pracowników (4, 6 lub 7) muszą być obsadzone przez pracowników danego przedsiębiorstwa.

Nie wyróżnia się tutaj żadnej z grup. **Zarówno pracownicy fizyczni (robotnicy), jak i urzędnicy (administracja) oraz kierownicy (pełnomocnicy o poszerzonych kompetencjach) mają zagwarantowane co najmniej po jednym miejscu w składzie rady nadzorczej.** Pozostałe są przyznawane zgodnie z ich proporcjonalnym udziałem w całym zbiorze pracowników, zgodnie z procedurami wyborczymi przedstawionymi na rysunku 1.

Procedurę wyborczą można zaobserwować na rysunku przedstawiającym skład rady nadzorczej i zarządu w przedsiębiorstwach/koncernach zatrudniających ponad 20000 pracowników.

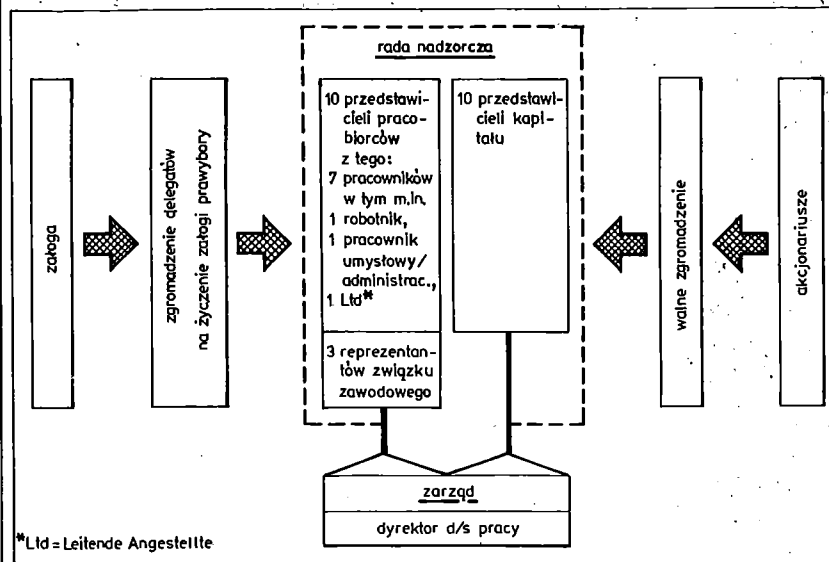
Warto zauważyć, że przedstawiciele związków zawodowych mogą być reprezentowani w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa, nawet jeżeli nie są w nim zatrudnieni. Ze względu na to, że jedynie przewodniczący rady pra-

cowniczej może wysuwać propozycje dotyczące obsady tych miejsc, związki nie mają zagwarantowanego bezpośredniego wpływu na obsadę rady nadzorczej. Jest to istotna różnica w stosunku do zasad tworzenia rad w przemyśle węgla i stali. Przy tworzeniu składu rady i uwzględnieniu zasad współdecydowania można dostrzec przeniesienie akcentów ze związków zawodowych na pracowników i ich reprezentantów.

W literaturze niemieckiej podnoszona jest kwestia efektywności rad nadzorczych w kontekście dyskusji nad współzarządzaniem przedsiębiorstwa. Badania empiryczne prowadzone przez E. Witte wskazują, że **rzeczywisty wpływ pracowników na politykę strategiczną przedsiębiorstwa nie jest tak wielki**, jak zakłada się w literaturze związkowej i nie ma mowy o dominującym wpływie na zarządzanie. Istnieje natomiast silna korelacja między rozszerzeniem form współdecydowania a zaspokojeniem potrzeb pracowników (4). Do podobnych wniosków doszli W. Kirsch i W. Scholl prowadząc badania w radach nadzorczych i zarządach przedsiębiorstw. Uważają oni ponadto, że zasady parytetowego współzarządzania sprzyjają zdolności działania przedsiębiorstwa, wpływają na jego klimat społeczny, sprzyjają wyrażaniu interesów i ich uzgadnianiu, obligują do zachowania „zgody społecznej” w przedsiębiorstwie (5).

Ograniczenie bezpośredniego wpływu związków zawodowych na tok pracy rady nadzorczej, z jednoczesnym wzmocnieniem reprezentacji rad pracowniczych i pracowników wywiera wpływ na optykę procesów i struktur zarządzania, podejmowanych decyzji (6). Wydłużenie kadencji rady, tworzenie komisji rzeczników ważnych grup społeczno-zawodowych również sprzyja profesjonalizacji działania rady, a tym samym jej efektywności.

Zbigniew Dworzecki



*Ltd = Leitende Angestellte

Rys. 3

1. W 1988 roku Bundesrat dokonał trzech zmian w przepisach o współdecydowaniu.
2. Chodzi o „trzecią siłę” między „kapitałem a pracą”.
3. CHMIELEWICZ K.: *Gezetzliche Änderungen der Mitbestimmung. Die Betriebswirtschaft* nr 5/1990
4. WITTE E.: *Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik. Eine empirische Untersuchung. Die Betriebswirtschaft*, rocznik 40, 1980, s. 541-559.
5. KIRSCH W., Scholl W.: *Was bringt die Mitbestimmung? Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für Arbeitnehmer? Die Betriebswirtschaft*, rocznik 43, 1983, s. 541-562.
6. CHMIELEWICZ K.: *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und Vorstand. Die Betriebswirtschaft*, 37 rocznik, 1977, s. 591-613.

Marian Małecki

Liberalny system handlu zagranicznego

Dr M. Małecki – Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

W okresie 1987-1990 w systemie i funkcjonowaniu handlu zagranicznego z Zachodem dokonały się poważne zmiany w kierunku jego decentralizacji i demonopolizacji. W efekcie powstał liberalny system zgodny z wymaganiami GATT, w którym administrowana specjalizacja branżowa zastąpiona została specjalizacją opartą na kryteriach wyłącznie ekonomicznych; przypisanie do określonego państwowego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego zastąpione zostało swobodą wyboru pomiędzy dowolnym pośrednikiem a prowadzeniem działalności handlowej na własny rachunek i ryzyko; każdy podmiot gospodarczy uzyskał swobodny dostęp do zakupu dewiz na import (wymienialność wewnętrzna); zniesione zostały prawie w całości ograniczenia ilościowe, a jedynymi regulatorami obrotów z zagranicą stały się kurs walutowy i celna taryfa importowa. **Przebudowę systemu będzie można uznać za zakończoną, gdy dokonana zostanie prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw handlu zagranicznego, a sam system rozszerzony zostanie także na byłe kraje socjalistyczne.**

Rząd premiera T. Mazowieckiego w sposób zasadniczy przyspieszył zachodzące przemiany w naszym handlu zagranicznym. Długa i bolesna droga przybliżania się małymi krokami ku bliżej niesprecyzowanemu celowi została pokonana, a cel został wyraźnie określony.

System handlu zagranicznego oparty został na kilku przejrzystych zasadach, a wcześniej stosowane półśrodki, rozwiązania prowadzące donikąd przestały obowiązywać. Zakończył życie kurs submarginalny, a wraz z nim rachunek wyrównawczy i kolejna jego mutacja – Fundusz Rozwoju Eksportu. Ostatecznie zlikwidowane zostało centralne rozdzielnictwo dewiz, rachunki odpisów dewizowych i prze-

targi walutowe. Zniesiono rozbudowany system zezwoleń w imporcie.

Zręby systemu

Rozpadł się ostatecznie monopol państwa w handlu zagranicznym. Obecnie każdy obywatel ma prawo prowadzić wymianę z zagranicą. Zlikwidowane zostały wszelkie administracyjnie narzucane specjalizacje asortymentowe. Obecnie przedsiębiorstwa określają specjalizację wyłącznie na podstawie własnych kryteriów ekonomicznych, bez ingerencji państwa. Zniesione zostało przypisanie producentów do określonych pośredników handlowych. Każdy z nich ma obecnie możliwość wyboru pośrednika oferującego najkorzystniejsze warunki, może także zdecydować się na bezpośredni eksport lub import. Opracowywane są zasady prywatyzacji przedsiębiorstw, także w handlu zagranicznym.

Z pozostałych zasadniczych elementów, składających się na obecny system handlu zagranicznego, na szczególną uwagę zasługują:

- jednolity kurs walutowy;
- instrumenty regulacji importu;
- instrumenty regulacji eksportu;
- jednolity system cen odzwierciedlających grę podaży i popytu, oparty coraz bardziej na cenach światowych;
- polityka proeksportowego rozwoju gospodarki. Kształtowaniu systemu funkcjonowania handlu zagranicznego w Polsce towarzyszy szczególna troska o zgodność stosowanych rozwiązań z zasadami GATT, którego stroną jest Polska od 1967 r.

Kurs walutowy

Od początku stycznia 1990 r. obowiązuje w Polsce jednolity kurs walutowy złotego wobec dolara amerykańskiego (1 dol. = 9500 zł). Jest on jednakowy dla wszystkich podmiotów gospodarczych i we wszelkiego rodzaju rozliczeniach (1). Określenie kursu

złotego wobec dolara nie oznacza jeszcze pełnej wymienialności, lecz jedynie wymienialność ograniczoną, tj. dla polskich osób prawnych i fizycznych. Mogą one dokonywać swobodnie, bez ograniczeń zakupów dóbr i usług zagranicznych, za które należności regulują za pośrednictwem banku polskiego w odpowiedniej walucie wymiennej zakupionej w tymże banku. Jednocześnie wszystkie jednostki gospodarcze mają obowiązek odsprzedaży bankowi polskiemu całości swych wpływów dewizowych.

Regulacja importu

Po zniesieniu w styczniu 1990 r. systemu pozwoleń wywozu i przywozu głównym instrumentem regulacji importu stała się wprowadzona w życie 1 stycznia 1989 r. taryfa celna (2). W odróżnieniu od poprzedniej taryfy z 1975 r. pozbawionej jakiegokolwiek, poza fiskalnym, ekonomicznego znaczenia, nowa taryfa ma charakter cenotwórczy i oddziałuje na decyzje importowe.

Nowa taryfa celna skonstruowana została zgodnie z zasadami obowiązującymi w krajach członkowskich GATT. Opracowana została według nowo przyjętego i zalecanego przez GATT zharmonizowanego systemu opisywania i kodowania towarów gwarantującego międzynarodową porównywalność danych.

Obowiązująca taryfa celna ma w pełni niedyskryminacyjny charakter i odnosi się do importu ze wszystkich krajów świata. Przeciętny poziom stawek celnych odpowiada poziomowi taryf w krajach uprzemysłowionych, czyli około 8%. W taryfie podane zostały tylko stawki KNU, odnoszące się do towarów importowanych z krajów członkowskich GATT oraz z krajów, które przyznały Polsce klauzulę największego uprzywilejowania (łącznie 162 kraje). Stawki celne na import z pozostałych krajów podwyższone są o 100%.

Import z krajów rozwijających się





objęty został systemem ulg w ramach Zgeneralizowanego Systemu Preferencji (3). Preferencyjna stawka ustalona została na poziomie 0,3 stawki podstawowej. Na towary tropikalne pochodzące z krajów rozwijających się opłaty celne zostały zredukowane do zera. Preferencyjne stawki przysługują towarom importowanym bezpośrednio z kraju rozwijającego się, pod warunkiem, że zostały tam wyprodukowane w całości lub przynajmniej w większej części. Szczególne preferencje posiadają w polskim systemie celnym 42 najmniej rozwinięte kraje świata, których import w całości zwolniony został od opłat celnych.

Cła, zgodnie z Kodeksem Wartości Celnej GATT, wymierzone są od wartości celnej importowanych towarów, tj. od cen transakcyjnych. Celem ułatwienia importu towarów do Polski nowe prawo celne zezwala na tworzenie stref wolnocelowych oraz składów celnych. Zostały w nim także określone kryteria, jakie muszą być spełnione, aby uzyskać częściowe zwolnienie z cła, zwrot, ewentualnie czasowe zawieszenie cła. Przykładowo w 1990 r. zawieszono zostały cła na 1800 pozycji taryfowych, głównie surowców, półproduktów, sprzętu dla rolnictwa, telekomunikacji i in., uznanych za ważne dla pobudzenia gospodarki (4).

Sformułowane zostały także zasady postępowania wobec nieuczciwej konkurencji w handlu zagranicznym, tj. dumpingu. Definicja dumpingu oraz poszczególne przepisy opracowane zostały w zgodzie z zasadami Kodeksu Antydumpingowego GATT. Przewidują one, że cła antydumpingowe mogą być nakładane tylko wtedy, gdy import po cenach dumpingowych wyraża lub stwarza groźbę wyrządzenia rzeczywistej szkody przemysłowi krajowemu bądź też istotnie opóźnia powstanie przemysłu krajowego. Wysokość ceł antydumpingowych nie może przekraczać ustalonej różnicy między wartością normalną a ceną eksportową (margin antydumpingowy).

Od stycznia 1990 r. system polskiego handlu zagranicznego został zdecydowanie zliberalizowany, jednak w przypadkach uzasadnionych interesem handlowym, gospodarczym lub narodowym kraju, prawo celne przewiduje możliwość częściowego wprowadzenia przez Radę Ministrów restrykcji w postaci zakazów, kontyngentów lub pozwoleń importowych. Obecnie obowiązujące ograniczenia dotyczą nielicznych pozycji i w każdym przypadku są zgodne z wymaganiami wynikającymi z uczestnictwa Polski w GATT.

Zakaz importu może być zastosowany jedynie wobec towarów, którymi handel lub rozpowszechnianie jest zabronione przez umowy międzynarodowe lub przepisy określonego kraju ze względu na ochronę środowiska naturalnego, bezpieczeństwo narodowe lub publiczne, zagrożenie zdrowia ludzi, zwierząt i roślin. Kontyngenty importowe mogą być ustanawiane na określone towary przez ministra współpracy gospodarczej z zagranicą. Jak dotychczas żadne ograniczenia ilościowe nie zostały zastosowane.

Pozwolenia na przywóz towarów mogą być obecnie wymagane jedynie w czterech przypadkach:

- handlu materiałami radioaktywnymi, izotopami trwałymi, towarami o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym;
- handlu towarami, na które obowiązują kontyngenty importowe;
- importu środków transportu i dóbr inwestycyjnych na zasadach dzierżawy;
- realizacji dwustronnych umów z krajami RWPG lub niektórymi krajami rozwijającymi się.

Większość towarów sprzedawanych na rynku polskim, zarówno krajowych jak i importowanych, podlega obciążeniu podatkiem obrotowym. Dla dóbr importowanych podatek naliczany jest w stosunku do ich cen na bazie cif powiększonej o opłatę celną. Cena dewizowa towaru przeliczana jest na złote według kursu dnia.

Regulacja eksportu

W eksporcie, podobnie jak w imporcie, mogą być stosowane ograniczenia ilościowe, zakazy oraz pozwolenia. Zakaz eksportu dotyczy dwóch pozycji: dzieł sztuki powstałych przed 9 maja 1945 r. oraz roślin i zwierząt chronionych.

Ograniczenia ilościowe mogą być ustanawiane przez ministra współpracy gospodarczej tylko w dwóch przypadkach:

- konieczności dostosowania wielkości polskiego eksportu do kontyngentów ustanowionych dla polskich towarów przez niektóre kraje wysoko rozwinięte;
- występowania niedoborów niektórych towarów na rynku krajowym.

Na początku 1990 r. obowiązywały ograniczenia w eksporcie 22 pozycji taryfowych, ale już w pięć miesięcy później zostały one całkowicie zniesione.

Pozwolenia eksportu wymagane są dla 17 produktów, głównie surowców o niedostatecznej podaży na

rynku krajowym, dla dokumentacji naukowo-technicznej oraz w analogicznych sytuacjach jak w imporcie. Od początku 1990 r. nie udziela się żadnych subsydiów eksportowych ani pośrednich, ani bezpośrednich. Brak jest też mechanizmów cenowych czy dochodowych służących stymulowaniu eksportu. Zniesiono także ulgi podatkowe oraz preferencyjne warunki kredytowania produkcji eksportowej. Jedynymi instrumentami finansowymi stymulującymi eksport są zwroty ceł oraz podatków pośrednich surowców i części wliczonych do ceny eksportowanych produktów w postaci podatku obrotowego. Zwroty nie są dokonywane na zasadzie procentowo określonego ryczałtu, lecz na podstawie faktycznie poniesionych kosztów w postaci opłaconych podatków lub ceł.

Tak więc zmiany, jakie zaszły w systemie funkcjonowania i organizacji handlu zagranicznego Polski, w dużym stopniu upodobniły go do systemów istniejących w krajach o gospodarce rynkowej.

Dzięki likwidacji monopolu państwowego każdy obywatel polski lub firma ma prawo do prowadzenia handlu z zagranicą. Przedsiębiorstwa zagraniczne zyskały więc możliwość nawiązywania współpracy z licznymi, obok znanych sobie od lat wielkich przedsiębiorstw handlu zagranicznego starego typu, nowo powstałymi firmami handlowymi, ewentualnie bezpośrednio z producentami lub odbiorcami towarów.

Partner zagraniczny spotyka w Polsce te same rozwiązania prawne i systemowe, co u siebie w kraju. Powstają coraz liczniejsze firmy prywatne oraz spółki prawa handlowego. Wszystkie przedsiębiorstwa działające w Polsce mają swobodny dostęp do środków dewizowych niezbędnych do importu towarów i usług z zagranicy.

Podstawowymi instrumentami określającymi poziom eksportu i importu są, przy stałym kursie wymiennym złotego, taryfa celna oraz podatek obrotowy. Administracyjne środki kontroli obrotów z zagranicą stosowane są z dużym umiarem i zgodnie z zasadami przyjętymi w GATT.

Marian Malecki

1) Prawo dewizowe z 15 lutego 1989 r., Dz. U. nr 6/1989, poz. 33 oraz uzupełnienie z 28 grudnia 1989 r., Dz. U. nr 74/1989, poz. 441

2) Dz. U. nr 35/1988, poz. 271

3) Rozporządzenie RM z 30 grudnia 1989 r. w sprawie ceł na towary przywożone z zagranicy, Dz. U. nr 75/1989, poz. 448

4) Dz. U. nr 41/1990, poz. 240

Alojzy Nowak, Andrzej Rutkowski, Piotr Sokół

Małe przedsiębiorstwo – bariery rozwoju

Autorzy są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Politykę popierania prywatnych przedsiębiorstw obrały rządy większości krajów o gospodarce rynkowej. U jej podłoża legły nie tylko względy ekonomiczne, ale również społeczno-polityczne. Wiązało się to ze złagodzeniem bezrobocia oraz zdobyciem i umocnieniem poparcia drobnych wytwórców i osób zatrudnianych w tym sektorze dla polityki partii rządzących.

W wielu krajach rozwój sektora małej skali byłby większy, gdyby nie duża „śmiertelność” drobnych przedsiębiorstw. Zjawisko to jednak ma niewielki wpływ na ich ogólną liczbę i udział w tworzeniu dochodu narodowego. Podatność na bankructwo jest największa w kilku pierwszych latach istnienia. W miarę upływu lat niebezpieczeństwo to maleje, następuje selekcja – silne i zdrowe, czyli dobrze prowadzone przedsiębiorstwa pozostają, natomiast słabe – giną. **Małe przedsiębiorstwa (zatrudniające mniej niż 500 pracowników) stanowią aż 98% ogółu firm w państwach o gospodarce rynkowej.** Zatrudniają od 60% (Francja) do 83% (Włochy, Irlandia) ogółu siły roboczej. Charakterystyczną cechą współczesnych przemian gospodarczych nie jest więc wygaszanie sektora małej skali. Małe przedsiębiorstwa w aktualnych warunkach wykazują zaskakującą stabilność, która pozwala przypuszczać, że istnieje pewna harmonijna prawidłowość w rozwoju obydwu działów, a więc przemysłu wielkiego i małego. Istnienie małych przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce jest więc faktem obiektywnym. Przed sektorem małej skali kształtują się nowe możliwości jego rozwoju, pod warunkiem znalezienia odpowiedniej sfery działania związanej z obsługą konsumenta lub odpowiednich form kooperacji i konkurencji z przemysłem wielkim.

Dobrze prosperujące kraje rynkowe utrzymują sektor małej skali, otaczają go opieką i pomocą. Jest on konieczny do wypełnienia luk powstających przy koncentracji produkcji. Koncentracja nie jest bowiem jedyną drogą rozwoju. Nie istnieje zresztą żadne uniwersalne prawo koncentracji, z którego wynikałoby, że wszystko co duże jest efektywne. Przeciwnie, znacznie efektywniejsza jest na ogół

mała skala, bo zwykle jest tańsza i oszczędniejsza, pełniej wyzwala energię ludzką, pozwala lepiej zagospodarowywać i wykorzystywać surowce, daje stosunkowo szybko widoczny pożytek i indywidualną satysfakcję.

W krajach o gospodarce rynkowej wskazuje się, że małe przedsiębiorstwa charakteryzują się wyższą dochodowością (rozumianą jako relacja osiągniętych dochodów do posiadanych aktywów) niż przedsiębiorstwa duże. Jednakże wydajność przedsiębiorstw małych jest już niższa niż przedsiębiorstw wielkich. Produkcja drobnotowarowa uzyskała status ważnego podmiotu w gospodarce wysoko rozwiniętych krajów rynkowych. Znaczący rozwój sektora małej skali doprowadził do powstania ekonomii małych i średnich przedsiębiorstw jako odrębnej gałęzi ekonomii. Zajmuje się ona badaniem gospodarczych i społecznych warunków istnienia i rozwoju drobnych przedsiębiorstw. Także – ich funkcjonowaniem oraz organizacyjnymi powiązaniem z innymi gałęziami gospodarki, produkcji, poziomem i cechami właścicieli i kierowników tych przedsiębiorstw.

W aspekcie finansowym małe przedsiębiorstwo charakteryzuje się szeregiem właściwości, które wyraźnie odróżniają je od firm większych. Po pierwsze, jest to mały kapitał, który w wielu wypadkach na etapie powstawania i rozwoju firmy jest niewystarczający, co powoduje problemy z utrzymaniem płynności finansowej. **Po drugie,** działanie małego przedsiębiorstwa charakteryzuje się dużym stopniem ryzyka (w dodatku trudnym do oszacowania), co wynika z uzależnienia od koniunktury. **Po trzecie,** mały kapitał zaangażowany w działalność powoduje, że przedsiębiorstwo nie ma zabezpieczenia. **Po czwarte,** brak własnych znaczących środków jest przeszkodą w szerokim dostępie do rynku kapitałowego. **Po piąte** wreszcie, ograniczoność kapitału i wynikająca stąd skala działania sprawia, że małe przedsiębiorstwo ma ograniczone możliwości konkurencji z firmami dużymi.

Właściwości powyższe powodują, że przedsiębiorstwa – niezależnie od systemu gospodarczego, w którym funkcjonują – narażone są w swej działalności na bariery utrudniające rozwój, nieznanne często dużym fir-

mom. Szczególnie uciążliwe dla małych firm są trudności finansowe. Z punktu widzenia etapu działalności lub formy rozwoju firmy wyróżnić można następujące kategorie potrzeb finansowych:

- potrzeby finansowe związane z koniecznością zgromadzenia (uzupełnienia) kapitału udziałowego niezbędnego do uruchomienia działalności wytwórczej, założenia nowej firmy bądź uruchomienia nowej produkcji w ramach już istniejącej firmy,

- potrzeby finansowe związane z koniecznością inwestowania w modernizację parku maszynowego, wymianę starych, zużytych maszyn i urządzeń na nowocześniejsze,

- potrzeby finansowe związane z koniecznością uzupełnienia środków obrotowych niezbędnych do obsługi bieżącej działalności firmy.

Zasygnalizowane rodzaje potrzeb finansowych występują we wszystkich organizacjach gospodarczych niezależnie od ich wielkości i formy własności środków produkcji. Najbardziej dotkliwie odczuwają je jednak małe przedsiębiorstwa. Stąd też zaspokojenie tych potrzeb wymaga, wzorem krajów z wysoko rozwiniętą gospodarką rynkową, stworzenia systemu finansowego wspierania prywatnych przedsiębiorstw zarówno w momencie zakładania firmy, jak i w związku z uruchomieniem nowej działalności przez firmę już istniejącą.

Wydaje się, że warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że małe firmy mogą korzystać z zasilania kapitałowego na formalnym i na nieformalnym rynku kapitałowym. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy brak jest rozwiniętego sektora finansowego. Kredytem formalnym obsługiwane są wtedy przede wszystkim duże przedsiębiorstwa. **Małe, a zwłaszcza tradycyjne firmy pokrywają w takiej sytuacji swoje potrzeby finansowe na nieformalnym rynku.** W literaturze przedmiotu przedstawioną wyżej sytuację uzasadnia się w sposób następujący:

1. Większość małych firm prywatnych nie prowadzi ksiąg handlowych umożliwiających ich ocenę finansową. Przedstawione przez potencjalnych kredytobiorców dokumenty nie dostarczają w pełni wiarygodnych informacji dotyczących ich zdolności kredytowej. W związku z tym bank musi podejmo-



Zofia Sekuła

Prawo pracy w Polsce

Dr Zofia Sekuła – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Ustawodawstwo pracy w Polsce jest nadmiernie rozbudowane i rozdrobione, a na skutek przemian zachodzących w gospodarce ulega nieustannej erozji. Przepisy wydane po 1980 r. nie odpowiadają już wymaganiom gospodarki rynkowej. Trwa proces powstawania dużej liczby aktów normatywnych i jednocześnie częściowego lub całkowitego anulowania innych. Obecne prawo pracy nie jest więc ani spójne, ani kompletne.

Kodeks pracy

Od momentu wprowadzenia w roku 1974 kodeks pracy podlegał już dziesięciokrotnym zmianom. Obecna jego wersja (po modyfikacji w 1989 r.) różni się znacznie od pierwotnej. Kodeks został bowiem wzbogacony o sprawy dotyczące układów zbiorowych i za-

kładowych umów zbiorowych, zespołowych form organizacji pracy, uprawnień samorządu pracowniczego i organizacji związkowych oraz funkcjonowania przedsiębiorstw państwowych (1). Mimo tych uzupełnień **kodeks nie stanowi użytecznego narzędzia chociażby dlatego, że nie uwzględnia wszystkich regulacji potrzebnych i tych, jakie zostały już wprowadzone w obszarze pracy i płacy.**

W roku 1990 weszły w życie bardzo istotne ustawy, które powinny znaleźć odpowiednie miejsce w kodeksie pracy. Zaliczyć tu należy ustawy o zatrudnieniu oraz o zwolnieniach grupowych (2 i 3). Pierwsza ustawa dopuszcza występowanie bezrobocia, a druga zwolnienia większej liczby pracowników przez zakłady. Przy dość dużej swobodzie zwalniania pracodawca nie jest zobowiązany do zgłaszania rejonowym biurom pracy wolnych miejsc. Obowiązek zagospodarowania siły ro-

boczej prawie w całości został przeniesiony na biura pracy. Doświadczenia z kilkumiesięcznego stosowania wyżej wymienionych ustaw potwierdziły konieczność wprowadzenia pewnych zmian dotyczących na przykład statusu bezrobotnego.

W stadium opracowania znajduje się jeszcze kilka bardzo ważnych ustaw: o związkach zawodowych, o powołaniu Federacji Pracodawców, o sporach zbiorowych oraz akcjonariacie pracowniczym. Trzy pierwsze ustawy dotyczą zrzeszania się pracowników i pracodawców oraz tworzenia dla nich takich struktur, które ułatwiłyby opracowywanie i negocjowanie warunków pracy i płacy na szczeblach przedsiębiorstwa i makrogospodarki. Ostatnia ustawa dotyczy akcjonariatu pracowniczego. Tej formie prywatyzowania gospodarki przypisuje się dużą rolę. Uważa się bowiem, że jest to sposób na aktywny udział pracowników w procesie współzarządzania przedsiębiorstwem i kształtowania pozytywnego stosunku do pracy.

Omówione regulacje nie wyczerpują jeszcze całego rejestru zmian, jakie należałoby wprowadzić do kodeksu pracy. Aby odpowiadał on wymaganiom gospodarki wolnorynkowej **konieczne ponadto byłoby:**

a) określenie przedmiotu i zakresu obowiązywania kodeksu z uwzględ-

MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA – BARIERY ROZWOJU

wać dodatkowe działania, zmierzające do oceny rzeczywistej sytuacji potencjalnego kredytobiorcy. Działania takie wydłużają czas załatwiania formalności związanych z zawarciem umowy kredytowej i podwyższają koszty transakcji. Koszty transakcji kredytowych dla małych firm wzrastają również ze względu na relatywnie mniejsze kwoty zaciąganych pożyczek. Według R. McKinnona udzielanie pożyczki małej firmie łączy się z ponad dwukrotnie wyższymi kosztami transakcji aniżeli przy udzieleniu kredytu o porównywalnej wielkości dużej firmie (1).

2. Udzielenie kredytu na zaspokojenie dwóch pierwszych kategorii potrzeb finansowych odbywa się najczęściej jedynie na podstawie analizy przedstawionych dokumentów finansowych przedsięwzięcia przewidzianego do uruchomienia. Potencjalny kredytobiorca nie jest w stanie przedstawić najczęściej żadnych rzeczowych zabezpieczeń spłaty na przykład w postaci majątku. Są to kredyty o najwyższym stopniu niepewności spłaty. We wszystkich systemach gospodarczych banki udzielają bardzo niechętnie pożyczek na zaspokojenie tych potrzeb.

Widać więc, że otrzymanie kredytu

formalnego przez firmę nowo tworzoną jest bardzo trudne; znacznie łatwiej natomiast można otrzymać kredyt nieformalny, ale droższy (2). W. Bruch pisze, że kredytu nieformalnego często udzielają kupcy, którzy mają lepsze rozpoznanie położenia poszczególnych przedsiębiorstw i to zmniejsza ich ryzyko związane z udzielaniem kredytu. Poza tym nie ponoszą tzw. kosztów administracyjnych (3).

Kraj próbujący zbudować system finansowy dla wspierania drobnych przedsiębiorstw może skorzystać co najmniej z dwóch możliwości:

– zmierzających do rozwoju formalnego rynku finansowego zasilania małych firm,

– zmierzających do rozwoju nieformalnego rynku zasilania kapitałowego prywatnych firm (4).

Autorom niniejszego opracowania wydaje się, że w Polsce powinno skorzystać się z pierwszej możliwości. Mają na to wpływ przynajmniej dwa czynniki. Po pierwsze, nie ma w Polsce dobrze rozwiniętego stanu kupieckiego, a więc z pewnością wystąpiłyby trudności ze zgromadzeniem odpowiedniego kapitału potrzebnego na rynku nieformalnym. Po drugie, **istnie-**

nie dobrze funkcjonującego formalnego rynku finansowego wpływa korzystnie na procesy gospodarcze. Przynosi on bowiem preferencje oszczędzającym i inwestorom w zależności od wielkości transakcji finansowych i czasu zainwestowania kapitału. Minimalizuje koszty działalności i troszczy się o to, żeby środki finansowe napływały do inwestycji najbardziej rentownych z punktu widzenia właścicieli zainwestowanych kapitałów.

A. Nowak, A. Rutkowski, P. Sokół

1. R. McKINNON: *Money and Capital in Economic Development*. Breakings Institution. Washington D.C. 1973.

2. Na przykład na Filipinach kredyt formalny dla małych firm oprocentowany jest od 12% do 14%, a oprocentowanie kredytów nieformalnych wynosi od 60% do 400%. Mimo wysokiego oprocentowania małe przedsiębiorstwa zaciągają kredyt nieformalny, bo jest on szybki, elastyczny i niebiurokratyczny.

3. Szerzej na ten temat zob. W. BRUCH: *Zur Finanzierung kleiner Industriebetriebe in den ASEAN – Ländern*. „Arbeitspapier” nr 188 Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel. Kiel, 1982, s. 42-45.

4. Czynnikiem wpływającym na powstawanie i rozwój nieformalnego rynku kredytowego jest niechęć do kredytowania małych firm, szczególnie prywatnych, przez instytucje bankowe.

nieniem wszystkich typów i form własności;

b) omówienie zasad uczestnictwa pracowników w zarządzaniu, a zwłaszcza rolę samorządów pracowniczych, rad nadzorczych, grupowych form organizacji pracy, zebrań pracowników itp.;

c) w związku z prywatyzacją gospodarki określenie rodzaju i stopnia ryzyka, na które narażeni są pracownicy;

d) wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu społecznych ubezpieczeń pracowniczych mając na uwadze większą swobodę wyboru przez pracownika sposobu uiszczania składek ZUS oraz korzystania ze świadczeń;

e) wprowadzenie ujednoczonych zasad ustalania stażu pracy, stanowiącego podstawę wielu świadczeń.

Wobec wymienionych, a także innych zmian, jakie należałoby wprowadzić w kodeksie, wydaje się celowe dostosowanie do nowych potrzeb nie tylko treści, ale także i samej formy. Kodeks w nowej wersji powinien obejmować tak pogrupowane zagadnienia, aby łatwa była ich modyfikacja. Konieczne również byłoby wyłonienie zespołu (na przykład w Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej) odpowiedzialnego nie tylko za opracowanie kodeksu, ale także utrzymanie go w stanie aktualnym.

Układy zbiorowe pracy

Ustawa z 24 listopada 1986 r. reguluje tryb powstawania układów zbiorowych. Zakłada ona funkcjonowanie w sferze produkcji materialnej dwupoziomowych układów zbiorowych (branżowych i zakładowych umów zbiorowych), a w sferze budżetowej – układów branżowych. Wariant dwupoziomowych układów ma na celu kształtowanie w miarę zbliżonej polityki płacowej w obrębie danej branży. Dla przedsiębiorstwa rolę wzorca mają pełnić branżowe układy zbiorowe. Ustawa nie ogranicza możliwości korzystania przez jedno przedsiębiorstwo z kilku branżowych układów zbiorowych, co wydaje się słuszne. Specyfika prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności wymaga niekiedy zatrudnienia pracowników należących do różnych grup zawodowych, których zasady wynagradzania regulowane są kilkoma układami zbiorowymi (3).

W praktyce na mocy ustaw o zakładowych systemach wynagradzania (4) stosowane są porozumienia lub regulaminy płacy. Układy zbiorowe w sferze produkcji materialnej mają więc charakter zdecentralizowany, a nie branżowy. Wydaje się to być tendencją słuszną, biorąc pod uwagę potrzeby wprowadzania zmian strukturalnych

oraz własnościowych w gospodarce. Wobec zarysowujących się tendencji do likwidacji organów założycielskich i dalekiej od potrzeb rynkowych struktury gospodarki trudno byłoby obecnie kształtować w sposób właściwy treść układów branżowych. **Nie jest jednak wykluczone, że po urynkowieniu gospodarki konstruowanie ramowych zasad wynagradzania w skali gospodarki i branży nie będzie konieczne.** Wiele małych firm nie musi wprowadzać sformalizowanych zasad wynagradzania i zajmować się stroną prawną mikroukładów zbiorowych. Wygodniej im będzie posługiwać się branżowymi wzorcami regulując zasady wynagradzania w firmie tak samo lub korzystniej niż wynika to z branżowych układów.

Oceniając stosowane obecnie w przedsiębiorstwach zakładowe systemy wynagradzania należy stwierdzić, że ustawy o ich tworzeniu, jak również opodatkowanie ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń stanowią dla polityki płacowej dość sztywny gorset. Jednym z ograniczników jest sposób budowania systemu taryfowego. Wprawdzie ustawa z 17 sierpnia 1990 r. o wartościowaniu pracy (5) mówi o odejściu od dotychczasowej procedury obliczania ceny za punkt, to jednak w dalszym ciągu utrudnione jest budowanie tabel płac odpowiednich dla przedsiębiorstwa. Na przeszkodzie stoi obowiązująca siatka płac. Rozpiętości punktowe występujące w poszczególnych kategoriach zaseregowania siatki płac nie wystarczają do opracowania tabeli umożliwiającej w niezbędnym zakresie awans ekonomiczny.

W przedsiębiorstwach obserwuje się obecnie potrzebę zmiany stosowanych zasad wynagradzania, a w ich następstwie regulacji prawnych umożliwiających wprowadzenie instytucjonalnych form negocjowania pracy i płacy. Powołano już federacje i konfederacje pracodawców, którym nadane zostanie prawo negocjowania układów zbiorowych na szczeblu krajowym i branżowym. Państwo jako partner rokowań znajduje się w niezręcznej sytuacji, ponieważ roszczenia jednej grupy mogą być spełnione kosztem innej, może to wywołać eskalację żądań poszczególnych federacji związków zawodowych.

W podobnych strukturach, może tylko bardziej rozbudowanych, przewidziana jest działalność związków zawodowych. Związki zawodowe mogą zrzeczać się w branżowe i regionalne federacje oraz tworzyć w skali Polski konfederacje. Zakłada się w przedsiębiorstwie istnienie pluralizmu związkowego. Jeśli wystąpi w jednym przed-

siębiorstwie więcej niż jeden związek zawodowy, przewiduje się zastosowanie dwóch wariantów rozwiązania. Wszystkie związki zawodowe uzgadniają wspólne stanowisko lub załoga większością głosów decyduje, która z organizacji ma reprezentować ich interesy.

Oceniając zakładowe systemy wynagradzania oparte na ustawach z lat 1984 i 1988 stwierdzić należy, że ich ogranicznikiem były zasady budowy systemu taryfowego. Centralnie ustalona siatka płac oraz przyjęta formuła obliczania ceny za punkt utrudniały przedsiębiorstwom kształtowanie niezbędnych rozpiętości wynagrodzeń. W konsekwencji wystąpiła potrzeba doskonalenia systemów wynagradzania.

W październiku 1990 r. Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej wydało zarządzenie o wartościowaniu pracy oraz obwieszczenie o jednolitym tekście ustawy dotyczącym zakładowych systemów wynagradzania. Ustawa o wartościowaniu dopuszcza dla niektórych jednostek organizacyjnych i grup zawodowych stosowanie metod sumarycznych zamiast uniwersalnej metody wartościowania pracy (MEWAP-87). Odchodzi się także od dotychczasowej, uciążliwej procedury liczenia ceny za punkt, a na jej miejsce wprowadza się procedurę prostszą.

W myśl ustawy instytucje stosujące metody sumaryczne kształtują system taryfowy według własnego uznania. Nie muszą korzystać z centralnie ustalonej siatki płac ani też ustalać ceny za punkt. Wspomniana zasada w dalszym ciągu obowiązuje wszystkie te jednostki, które dokonują wartościowania pracy metodami analitycznymi, w tym MEWAP-87. Można więc powiedzieć, że **większą swobodę kształtowania systemów wynagradzania mają jednostki organizacyjne posługujące się metodami sumarycznymi**, co nie wydaje się dostatecznie słuszne.

Prowadzone badania w przedsiębiorstwach pozwalają stwierdzić, że aby dokonać wyceny pracy, której wyniki byłyby aprobowane przez pracowników i kierownictwo, konieczne jest posługiwanie się nie tylko metodami analitycznymi, ale także i sumarycznymi. Zatem alternatywy, jakie znalazły wyraz w ustawie, są niewystarczające i posiadają wąski zakres zastosowania. W związku z tym wydaje się celowe wprowadzenie stosownych uzupełnień. Treścią dodatkowych regulacji byłoby stworzenie przedsiębiorstwom możliwości stosowania zarówno metod wartościowania pracy – analitycznych i sumarycznych, jak też opracowania systemu taryfowego.

Stefan Kwiatkowski: Społeczeństwo innowacyjne

Wiosną ubiegłego roku ukazała się książka Stefana Kwiatkowskiego pod tytułem „Uciekający świat”. Traktuje ona o roli postępu naukowo-technicznego w przemianach zachodzących w światowej gospodarce. Za sugestywnym tytułem znaleźć można próby wyjaśnienia podstawowych mechanizmów sprawujących, że w świecie, w którym wielu wygrywa, my wciąż pozostajemy w tyle.

Z zainteresowaniem sięgnąłem po następną (wydaną jesienią 1990 roku) pracę Stefana Kwiatkowskiego. Nosi on tytuł „Społeczeństwo innowacyjne”. Być może wyciągam w tym miejscu niezgodne z założeniami Autora wnioski, ale można tę publikację (choć różną w treści i formie narracji) traktować jako kontynuację rozważań zawartych w publikacji wcześniejszej. Zdają się to zresztą potwierdzać słowa zawarte we wstępie mówiące, że książka „Jest (...) próbą wskazania kierunków zmian naszych instytucji społecznych i ekonomicznych, które mogłyby nas zbliżyć do uciekającego nam świata”.

Lukę cywilizacyjną i technologiczną, jaka dzieli nas od krajów wysoko rozwiniętych, większość osób postrzega przez pryzmat niemożności wytworzenia przez polski przemysł urządzeń technicznych o parametrach i jakości takich, jak produkty japońskie, amerykańskie czy zachodniemieckie. Dla wielu osób miarą tej luki staje się także sprawność naszego systemu telekomunikacji. Czujemy się

jak obywatele Trzeciego Świata. Tymczasem to wszystko da się robić również u nas. Gotów jestem bronić tezy (dla wielu być może kontrowersyjnej), że większość z tych urządzeń można by było wyprodukować w Polsce. Możliwe jest także stworzenie bardzo sprawnego systemu telekomunikacji. Jest tylko jeden, ale zasadniczy problem. Mimo tania siły roboczej wyroby polskie będą znacznie droższe niż w większości krajów rozwiniętych. Tak naprawdę miarą luki, o której mówimy, jest różnica w kosztach, jakie musielibyśmy ponieść. Nowoczesny przemysł to nie taki, który potrafi wyprodukować nowoczesny komputer, sprawny i oszczędny samochód. To przede wszystkim taki przemysł, który potrafi te „parametry” zrealizować tanio.

Największą innowacją wprowadzaną obecnie w Polsce jest rynek. Myślę, że można go nazwać nawet meta-innowacją, gdyż spełnia on rolę weryfikującą w odniesieniu do większości innych pojawiających się innowacji. Jego wprowadzenie zmienia perspektywę patrzenia na procesy innowacyjne. Ciężar odpowiedzialności za nowoczesność naszej gospodarki przesuwają się z „wynalazcy” na „przedsiębiorcę”, który musi udźwignąć ciężar efektywnego zrealizowania idei tego pierwszego. Książka Stefana Kwiatkowskiego jest próbą ukazania problemów rozwoju społecznego i gospodarczego z tej nowej, niezwykle nam potrzebnej perspektywy.

Praca składa się z sześciu rozdziałów i zakończenia.

W trzech początkowych rozdziałach Autor podejmuje próbę zarysowania teorii innowacji, a także pokazuje wzajemne relacje rozwoju nauki, techniki oraz rozwoju społecznego i gospodarczego. W części drugiej (rozdziały czwarty i piąty) przedstawiona została morfologia poszczególnej innowacji oraz procesów innowacyjnych. Rozdział szósty traktuje o ewolucji procesów innowacyjnych. Jak pokazują przykłady zawarte w tym rozdziale, ewolucja ta przybiera czasem postać bardzo specyficznego połączenia elementów tradycji i nowoczesności.

Za jedną z najważniejszych merytorycznie części książki Stefana Kwiatkowskiego uważam zakończenie. Jest ono poświęcone roli innowacji w sferze edukacji, a także – co nie mniej ważne – roli edukacji w rozwoju ekonomicznym i gospodarczym. Mimo olbrzymiej doniosłości problemów tu poruszonych, jest to niestety część bardzo krótka, pozostawiająca niedosyt. Pytanie „Dlaczego edukacja?” (będące tytułem jednego z podrozdziałów) pozostało w zawieszeniu. Piszę o tym z zalem, gdyż podobnie jak Autor uważam, że rola systemu edukacyjnego jest w naszej obecnej sytuacji niedoceniana. To właśnie ten system może przyspieszyć zmianę stereotypów zachowań społecznych i ekonomicznych, które ukształtowała poprzednia epoka. Tu

właśnie należy upatrywać naszych największych szans na doganianie uciekającego świata.

Nie potrafię zająć jednoznacznego stanowiska w sporze między Stefanem Kwiatkowskim, a Autorką recenzji wydawniczych omawianej tu książki, profesorką Lidią Białoń, na temat tego czy potrzebne nam są teoretyczne rozważania nad innowacjami. Jak się domyślam (na podstawie cytatu z recenzji zawartego we wstępie) Pani Profesor ich niezbędność kwestionuje. Nie potrafię także odpowiedzieć na pytanie, czy S. Kwiatkowskiemu udało się taką teorię stworzyć na kartach swojej pracy. Bez wątplenia napisał jednak książkę bardzo potrzebną i wartą przeczytania. Jest ona kontynuacją jego pasji naukowej – rozważań nad problemem znaczenia nauki i polityki naukowej w rozwoju cywilizacyjnym, społecznym i ekonomicznym. Książka nie zawiera oczywiście prostych recept. Podobnie jednak jak poprzednia porusza, skłania do przemyśleń i dyskusji. A to już bardzo dużo.

Zachęcam do przeczytania... obu książek Stefana Kwiatkowskiego. Powinny to zrobić zwłaszcza te osoby, które uważają, że są w Polsce pilniejsze problemy do rozwiązania.

Miroslaw Długosz

STEFAN KWIATKOWSKI: *Społeczeństwo innowacyjne*, PWN, Warszawa 1990.

PRAWO PRACY W POLSCE

Formy negocjowania układów zbiorowych pracy

Możliwość negocjowania spraw pracy i płacy stwarza warunki do ograniczenia strajków. Projekt ustawy w sporach zbiorowych określa, że strajk jest środkiem ostatecznym i nie może być ogłoszony bez uprzedniego zastosowania wszystkich form dochodzenia przedmiotu sporu. Rokowania mogą kończyć się podpisaniem porozumienia lub protokołu rozbieżności. Jeżeli spór prowadzony przez mediatora nie jest uwierzytowany przewidywanym wynikiem, związki zawodowe

mogą zgłosić sprawę do arbitrażu lub podjąć akcję strajkową. Partnerami w sporach są przedstawiciele pracodawców i związków zawodowych.

Reasumując rozważania na temat ustawodawstwa pracy należy stwierdzić, że znajduje się ono w trakcie gruntownej przebudowy, aby je dostosować do potrzeb gospodarki rynkowej. Konieczne jest opracowanie i wprowadzenie w życie pakietu najważniejszych ustaw warunkujących rozwiązywanie w sposób prawidłowy zagadnień dotyczących pracy i płacy.

Zofia Sekula

1. NOWICKI A., WICHER A.: *Kodeks pracy*, Stan prawny na 15.10.1989, Koszalin 1989.

2. Ustawa z 29.12.1989 r. o zatrudnieniu. Dz. U. nr 75 z 1989 r.

3. Ustawa z 28.12.1989 r. o szczególnym rozwiązywaniu stosunków z przyczyn dotyczących zakładu pracy. Dz. U. nr 4 z 1990 r.

4. Ustawy z 26.01.1984 r. i 17.06.1988 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania. Dz. U. z 1984 r., Dz. U. nr 20 z 1988 r.

5. Zarządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 17 sierpnia 1990 r. w sprawie wartościowania pracy. Dz. U. nr 61 z 1990 r.

W dwóch poprzednich numerach „Przeglądu Organizacji” przedstawiono wyniki badań (realizowanych w latach 1986-90 i koordynowanych przez Wydział Zarządzania U.W.), prezentujących instrumenty zarządzania w gospodarce narodowej. W realizacji programu wzięło udział ponad stu dwudziestu badaczy z ośrodków krajowych i zagranicznych. Przeprowadzono kilkanaście krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych. W następnym – ostatnim – artykule zostaną omówione aspekty metodologiczne oraz kierunki dalszych badań. Redakcja

Andrzej K. Koźmiński

Prof. dr hab. A.K. Koźmiński – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Raport o zarządzaniu (III)

Problematyką przejścia do gospodarki rynkowej zajmowaliśmy się niemal wyłącznie w odniesieniu do gospodarki jako całości. Uważamy bowiem, że zmiany w przedsiębiorstwach są wtórne w stosunku do zmian systemowych i zbyt jeszcze słabe.

W zależności od tego jaką grupę czynników uznano za główną przyczynę sprawczą dokonującego się procesu transformacji, w badaniach przedstawiono (i opublikowano) trzy odrębne (choć niewykluczające się) koncepcje systemowego przejścia do gospodarki rynkowej:

- model odgórnej rekonstrukcji lub konstrukcji systemu zarządzania w skali makro na podstawie reform zmierzających do parametryzacji systemu (1),

- model przekształcenia systemu w rynkowy na podstawie racjonalnej polityki gospodarczej zmierzającej do usunięcia podstawowych przyczyn nierównowagi i nieefektywności (2),

- model przekształceń systemu ekonomicznego dokonujących się pod wpływem powtarzających się cyklicznie impulsów politycznych lub ściślej kolejno powtarzających się po sobie napięć i kryzysów politycznych i gospodarczych (3).

Pierwsze dwa modele mają charakter głównie postulatywny, zaś trzeci głównie opisowy.

Podczas prac nad modelem parametryzacji opracowano dwa submodele: produkcji materialnej i przepływów finansowych na nośnikach rzeczowych. Powstał pakiet wyjściowy do oprogramowania modelu, który po „zasileniu” rzeczywistymi dany-

mi z gospodarki umożliwić miał określenie trzech podstawowych klas parametrów: technicznych, behawioralnych i instytucjonalnych. Szczególne znaczenie miało określenie relacji pomiędzy funkcjonowaniem sfery realnej i finansowej. Poprzez zastosowanie modelu jako narzędzia diagnostycznego i w pewnym sensie projektowego zaproponowano parametryzację gospodarki. Otwartą kwestią pozostaje jednak zarówno realność takiego rozwiązania jak i to, czy byłaby to w istocie gospodarka rynkowa w pełnym tego słowa znaczeniu.

Model przejścia do gospodarki rynkowej poprzez racjonalizację polityki gospodarczej zakłada – jako docelowy punkt procesu zmian – pełny mechanizm rynkowy ograniczany nie parametrami czy centralną regulacją, ale polityką gospodarczą państwa i interwencją państwową ograniczoną do polityki podatkowej, celnej i monetarnej.

Za początek procesu przechodzenia do gospodarki rynkowej uznano sytuację chronicznego braku równowagi oraz wysokiej i rosnącej stopy inflacji i spadającej produkcji (stagflacja).

Nierównowaga i inflacja zostały potraktowane jako podstawowe wyznaczniki kryzysu, a przezwyciężenie tego kryzysu przez politykę gospodarczą uznano za podstawowy warunek przejścia do gospodarki rynkowej. Zbudowano więc kompletny scenariusz antyinflacyjny i prorynkowy. W scenariuszu tym szczególnie istotną rolę odgrywa polityka monetarna i to w trojakim sensie: poda-

ży i emisji pieniądza (rola budżetu), ceny pieniądza, kredytu i stopy procentowej oraz papierów wartościowych i transakcji na rynku pieniężnym (którym przypisano główną rolę w przemianach strukturalnych).

Model cyklu politycznego opiera się na analizie reform i zmian gospodarczych podejmowanych w gospodarce socjalistycznej od początków jej powstania. Stwierdzono, że reformy podejmowane były głównie z powodów politycznych, a ich celem było umocnienie władzy rządzących elit i zaspokojenie ich aspiracji. Można zaobserwować cykliczny charakter zmian: po zmianach innowacyjnych następowały adaptacyjne, później regresywne, następnie znów adaptacyjne i innowacyjne. Cykle te z pewnymi modyfikacjami dało się zaobserwować w historii większości europejskich krajów socjalistycznych.

W Polsce i na Węgrzech nastąpiło przyśpieszenie i skrócenie tych cykli. Miało to dwie konsekwencje: po pierwsze zdestabilizowane zostały elity komunistyczne zarówno centralne jak i lokalne, po drugie wyraźna stała się iluzoryczność nadziei na pozytywne efekty kolejnych „etapów doskonalenia gospodarki socjalistycznej”. Polska i Węgry były też poddane najsilniejszemu oddziaływaniu politycznemu i ekonomicznemu kapitału zagranicznego (zadłużenie) i dysponowały w miarę ukształtowanymi opozycyjnymi elitami politycznymi. Polska zdołała uchronić potężny ruch społeczny, który mógł stać się i stał się siłą sprawczą radykalnych zmian. W rezultacie tego szczególnego zbiegu okoli-





czności i sytuacji w ZSRR kolejny cykl innowacyjnych zmian, rozpoczętych przez komunistów w Polsce i na Węgrzech w roku 1988 i 1989, „wymknął się spod kontroli” i nabrał charakteru zmian oznaczających przejście do jakościowo odmiennego systemu społeczno-politycznego.

„Jesień ludów” w Europie Środkowo-Wschodniej była następstwem wydarzeń w tych dwóch krajach i sytuacji w ZSRR.

Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że w Europie Środkowo-Wschodniej nadal dominować będzie polityczny determinizm zmian gospodarczych i w nieco mniejszym stopniu gospodarczy determinizm zmian politycznych.

Oznacza to, że przejście do gospodarki rynkowej musi odbywać się przede wszystkim według scenariusza politycznego i że w warunkach wysokiej niepewności trudno go zarysować *ex ante*. Będzie on musiał polegać na zapewnieniu dostatecznego wsparcia politycznego kolejnym krokom reform.

Próba porównania trzech modeli przejścia do gospodarki rynkowej skłania piszącego te słowa do wniosku, że bardziej realistyczne wydają się dwa ostatnie, ponieważ są silniej uwarunkowane sytuacyjnie, mniej aprioryczne aniżeli kolejna nawet najbardziej intelektualnie i narzędziowo wyrafinowana wersja systemu parametrycznego.

Międzynarodowy i porównawczy aspekt badań

Prowadząc badania nad instrumentami zarządzania w gospodarce narodowej zwracaliśmy szczególną uwagę na to, aby wystrzegać się postulowania rozwiązań „egzotycznych”, nigdzie nie sprawdzonych i konfrontować przedstawiane koncepcje z doświadczeniami innych krajów. Służyły temu między innymi monograficzne opracowania rozwiązań stosowanych w jednym lub kilku krajach oraz próby analiz porównawczych obejmujących instrumenty zarządzania w Polsce na tle innych krajów.

Opracowania takie dotyczyły zwłaszcza zagadnień prawnych. Dokonano na przykład pogłębionych (jedynych w naszej literaturze) studiów porównawczych umów mię-

dzy przedsiębiorstwami w systemach prawnych krajów EWG i RWPG oraz ustawodawstwa antymonopolowego. Takie studia mogą stanowić w naszej najnowszej praktyce cenne źródło inspiracji dla prac legislacyjnych.

Przygotowano też kilka opracowań dotyczących najnowszych tendencji w zarządzaniu w krajach kapitalistycznych ze zwróceniem uwagi na stosunki własnościowe. Podjęto też próbę porównania ewolucji systemów zarządzania w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Szczególne miejsce zajmuje obszernie opracowanie dotyczące szwedzkiego stylu zarządzania, zawiera ono bowiem „pierwsze podejście” do metodologii międzykulturowych badań zarządzania.

Dla zasadniczego tematu badań (instrumentów zarządzania) podstawowe znaczenie wydają się jednak mieć procesy globalizacji we współczesnej gospodarce.

Polegają one na ukształtowaniu się tzw. Triady, czyli trzech powiązanych ze sobą wysoce zintegrowanych rynków regionalnych: północnoamerykańskiego (USA i Kanada), zachodnioeuropejskiego (EWG i EFTA) oraz Pacyfiku (wysoko rozwiniętych krajów regionu Pacyfiku i Dalekiego Wschodu). „Triada” realizuje ponad 80% handlu światowego i ponad 90% obrotu wyrobami wysoko przetworzonymi. Powstanie tego olbrzymiego rynku wymusza nowe podejście i nowe techniki zarządzania. Zagadnienia te były przedmiotem dwóch międzynarodowych konferencji naukowych.

W trakcie tych konferencji podjęto następujące zasadnicze tematy.

■ Pojawienie się najpierw w sferze „wysokiej techniki”, a następnie w innych dziedzinach tzw. zarządzania superszybkiego. Jest to zespół zasad i instrumentów zarządzania praktykowanych przez międzynarodowe firmy zmierzające do uzyskania przewagi konkurencji w skali rynku globalnego („Triady”). Obejmuje on marketingową strategię jednoczesnego opanowania wszystkich rynków „Triady” (traktowanej w istocie jako jeden rynek), wytwarzanie w klasie światowej, czyli oparte na najnowszej technologii wykorzystującej najlepiej korzyści skali, lokalizacji, doświadczenia oraz zorganizowaną innowacyjność gwarantującą stały dopływ innowa-

cji technologicznych, produktowych i marketingowych zapewniających przewagę konkurencyjną na rynku globalnym.

■ „Rewolucja informacyjna”, która dokonuje się w ramach „Triady” zarówno w zakresie techniki komunikowania się, jak i przekazywania treści. Powoduje ona możliwości tworzenia systemów zarządzania o zasięgu globalnym, wywołując jednocześnie głębokie zmiany kulturowe. Zmiany te polegają na postępującej homogenizacji zarówno upodobań konsumpcyjnych, jak i metod i stylu zarządzania, a także na wzmocnieniu pewnego rodzaju zróżnicowań i „lokalności”. Świat staje się więc jednocześnie coraz bardziej jednorodny i coraz bardziej zróżnicowany. Współwystępowanie tych obu tendencji widać szczególnie wyraźnie na przykładzie Japonii.

■ „Konwergencja polityk gospodarczych”, czyli wyłanianie się powszechnie akceptowanego i stosowanego przez kraje rozwinięte „standardu” racjonalnej polityki gospodarczej, zapewniającej kompatybilność gospodarek tych krajów i możliwość efektywnej współpracy między nimi.

Tak rozumiany „standard” racjonalnej polityki gospodarczej obejmuje:

- a) kontrolę inflacji poprzez politykę monetarną i fiskalną,
- b) zmniejszanie udziału kosztów siły roboczej w kosztach produkcji,
- c) wzrost wydajności i rentowności dzięki zastosowaniu najnowszych technologii przetwarzania informacji,
- d) restrukturyzację gospodarki poprzez „wygaszanie” dziedzin o niskiej wartości dodanej i niskiej rentowności i wspomaganie poprzez politykę przemysłową rozwoju gałęzi o wysokiej rentowności i dużych możliwościach rozwoju,
- e) prywatyzację i deregulację gospodarki poprzez wycofywanie się z państwowej własności i ingerencji państwa w bieżące funkcjonowanie gospodarki na rzecz sił rynku i konkurencji,
- f) utrzymywanie względnej stabilizacji poziomu cen energii i surowców w celu zapobieżenia gwałtownym skokom cen i kursów,
- g) otwarcie na rynki światowe i tworzenie korzystnych warunków działania przedsiębiorstwom międzynarodowym.

Możliwe są różne odchylenia od

tego standardu (np. przywiązywanie mniejszego lub większego znaczenia do spraw polityki społecznej), mieszczące się w jego ramach jest jednak warunkiem udziału w gospodarce światowej. Dlatego wymienione wyżej elementy są wspólne dla polityki gospodarczej krajów tak od siebie różnych, jak na przykład Szwecja i Korea Południowa.

Znamienny jest swoisty „eklektyzm” tych powszechnie akceptowanych i stosowanych zasad polityki gospodarczej. Ten zespół zasad nie wynika z żadnej doktryny ekonomicznej czy teorii gospodarki i wcale nie charakteryzuje się wewnętrzną niesprzecznością.

Praktyka, która przynosi sukcesy, sięga więc bez żenady do doktryn ekonomicznych zaciekle zwalczających się na gruncie akademickim (monetarystym i post-keynesowski interwencjonizm).

Efektowna praktyka nie może więc mieć akademickiego charakteru,

a środowiska akademickie nie powinny przekształcać się w decyzyjne gremia gospodarki.

Z rozważań nad procesami globalizacji gospodarki próbowano wyciągnąć wnioski dotyczące udziału w gospodarce światowej krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a zwłaszcza Polski. Powiązanie się z gospodarką „Triady” i jej rynkiem jest jedynym sposobem przeciwdziałania postępującej gospodarczej i kulturowej marginalizacji tych krajów i utrwalania się ich peryferyjnego charakteru. Istnieją dwie drogi powiązania gospodarki krajów Europy Środkowo-Wschodniej z „głównym nurtem” gospodarki globalnej:

■ poprzez kolejne pojedyncze stowarzyszenie z EWG najbardziej zaawansowanych w realizacji reform europejskich krajów postkomunistycznych (co oznacza „kolejkę” i konkurencję, w której możemy łatwo przegrać z Węgrami i Czechosłowacją, nie mówiąc o byłej NRD),

■ poprzez pójście drogą regionalnej integracji gospodarczej w Euro-

pie Środkowo-Wschodniej i podjęcie próby jednoczesnego stowarzyszenia z EWG zintegrowanego gospodarczo bloku, na przykład: Polski, Czechosłowacji i Węgier (co wymagałoby m.in. koordynacji zmian systemów zarządzania, unii walutowo-celnej i przewyciężenia wielu trudności społeczno-politycznych).

Zachodni obserwatorzy i eksperci wydają się preferować drugą drogę, pierwsza wydaje się jednak bardziej realna.

(Dokończenie w następnym numerze „PO”).

Andrzej K. Koźmiński

1. M. GÓRSKI & G. JĘDRZEJCZAK: *Równowaga i stabilność w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1987.

2. J.W. GOŚCIŃSKI: *Polityka gospodarcza kluczem do reformy rynkowej*, PWN, Warszawa 1990; J.W. GOŚCIŃSKI: *Efektowna reforma gospodarcza*, PWE, Warszawa 1989.

3. A.K. KOŹMIŃSKI & K. OBŁÓJ: *Post Communist Reforms from the Organizational Change Perspective* in: „Cybernetics of National Development”, Hemisphere Publications, New York, Washington D.C. (w druku).

PRZYPOMNIENIA — SPROSTOWANIA — CIEKAWOSTKI

Symposium AW w Suzdalu

W dniach 9-11 października 1990 r. odbyło się w Suzdalu III Wszelchwiązkowe Symposium Analizy Wartości (poprzednie miało miejsce w Rydze w 1985 r.).

Symposium obradowało na sesjach plenarnych oraz w trzech sekcjach:

- 1) „Analiza wartości – marketing – komputeryzacja”,
- 2) „Analizą wartości i doskonalenie mechanizmu gospodarczego”
- 3) „Aktywizacja twórczości przy stosowaniu analizy wartości”.

Wśród referatów plenarnych moją szczególną uwagę zwróciło wystąpienie prof. Niny K. Mojsiejewej zatytułowane „Potencjał analizy wartości i warunki jego wykorzystania”. W referacie tym przedstawiona została między innymi ciekawa modyfikacja klasycznej analizy wartości, dokonana przez japońską firmę CHITACHI na zamówienie niemieckiego kongresu SIMENSA. Główna idea tej modyfikacji sprowadza się do próby syntezy analizy wartości i marketingu. Interesujący był również referat

prof. Radlma Vlčeka z Pragi pt. Analiza wartości jako samodzielna dyscyplina naukowa (pionier analizy wartości w Czechosłowacji, który po roku 1968 przez dziesięć lat miał wstrzymaną habilitację, a profesorem został dopiero po „aksamitnej rewolucji”).

W drugiej sekcji duże wrażenie na uczestnikach sympozjum zrobiły wystąpienia przedstawicieli kijowskiej firmy doradczej „Astos”, a zwłaszcza referat J.I. Golibardowa na temat aplikacji w przedsiębiorstwach analizy wartości organizacji. „Astos” jest ambitną, lecz dopiero początkującą firmą doradczą. Z upowszechnionego przez przedstawiciela „Astosu” prospektu wynika, że do tej pory firma ta m.in. opracowała i wdrożyła w czterech przedsiębiorstwach projekty racjonalnych struktur organizacyjnych, w trzech przedsiębiorstwach udoskonaliła konstrukcję wyrobów, uzyskując 15-30 proc. obniżki kosztów.

W drugiej sekcji, która w istocie zajmowała się metodyką i zastosowaniami analizy warto-

ści w organizacji i zarządzaniu, referat pt. „Zastosowanie analizy wartości do oceny stopnia zorganizowania stanowisk roboczych” przedstawił Paweł Molnar z Politechniki w Bratysławie. Poszerzona wersja tego referatu zostanie opublikowana w jednym z pierwszych numerów 1991 r. radzieckiego miesięcznika „Więstnik maszynostrojennija”.

W sekcji trzeciej najwybitniejszą indywidualnością okazał się B.Ł. Zolotin z kiszyniowskiego centrum naukowo-technicznego „Progress”. „Progress” jest firmą spółdzielczą, działającą w stylu zachodnim (Zolotin mówił nawet, że jest to firma „burżuazyjna”), a głównym przedmiotem jej doradztwa jest analiza wartości i teoria rozwiązywania zadań wynalazczych (TRIZ). Jest to udoskonalona wersja algorytmu, znanego u nas pod nazwą ARIZ wynalezionego przez Altszullera. Zolotin jest jednym z najwybitniejszych uczniów i współpracowników Altszullera. Przed rokiem w Kiszyniowie ukazała się najnowsza książka Henryka S. Altszullera i trzech innych współautorów (wśród których znajduje się Zolotin) pt. „Poszukiwanie nowych idei” (teoria i praktyka rozwiązywania zadań wynalazczych).

Czwarta część tej liczącej blisko 400 stron książki poświęcona jest analizie wartości. W biuletynie informacyjnym Komitetu Planowania Gospodarczego Moldawii (nr 160/89) można przeczytać, że przy centrum „Progress” w Kiszyniowie działa wszechwiązkowy instytut teorii rozwiązywania zadań wynalazczych, który między innymi prowadzi 192-godzinny kurs zwiększania aktywności twórczej specjalistów ze wszystkich dziedzin techniki.

Na zakończenie tych refleksji chciałbym jeszcze wspomnieć o wystąpieniu dr. Ferencza Nadasdi z węgierskiego Ministerstwa Przemysłu i Handlu, który informował o współpracy swego resortu z Amerykańską Korporacją Analityków Wartości przede wszystkim w zakresie określania efektywności nakładów inwestycyjnych. W rozmowie kulturalowej dr Nadasdi powiedział mi, że węgierskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu, wzorem swego japońskiego odpowiednika, prowadzi wobec przedsiębiorstw aktywną politykę promocji nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, wśród których poczesne miejsce zajmuje analiza wartości.

Zb.Mar.

Rynek to miejsce, gdzie dokonuje się transakcji kupna i sprzedaży. Rynek to równocześnie mechanizm, dzięki któremu społeczeństwo może decydować, co powinno być produkowane w danej gospodarce, wymuszać efektywność działań różnych podmiotów i wpływać na sposób podziału efektów swojej pracy pomiędzy obywateli. MARKETPLACE (1) jest także nazwą edukacyjnej gry ekonomicznej, w której demonstrowane są zależności i prawidłowości występujące w gospodarce rynkowej.

William B. Ayars
Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

Marketplace

Gra została opracowana ponad dwadzieścia lat temu w USA przez Security Pacific National Bank. W zamyśle jej projektantów miała służyć nauczaniu podstaw ekonomii w wyższych uczelniach i koleżkach (2). Odzwierciedlone w niej zostały procesy, zdarzenia i zależności, które student zazwyczaj poznaje czytając książki i słuchając tradycyjnych wykładów. W tym przypadku studenci mogą poznać „podręcznikowe” mechanizmy pełniące rolę bankierów, przedsiębiorców (producentów), handlowców, konsumentów (gospodarstw domowych) i inne. Mogą się także przekonać, w jaki sposób ich indywidualne decyzje na poziomie mikroekonomicznym kształtują procesy i zależ-

MARKETPLACE jest grą o prostej, przejrzystej strukturze. Nie zawiera elementów, które mogłyby stanowić odkrycie dla ekonomisty posiadającego choćby elementarną wiedzę. Jej zaleta polega jednak – naszym zdaniem – na czymś zupełnie innym. Pozwala doświadczyć i zrozumieć, jak działa system zwany gospodarką. Umożliwia nie tylko poznanie jego elementów, ale także zrozumienie jego dynamiki. Gra ta może być niezwykle efektywnym narzędziem szerokiej edukacji ekonomicznej i menedżerskiej. Ta mająca ponad dwadzieścia lat gra przekonała nas, że wykład na temat podstawowych zasad funkcjonowania gospodarki nie musi być nużący. Jeszcze raz okazało się, iż przy pomocy stosunkowo prostych narzędzi można uczyć – bawiąc.

Mamy nadzieję, że dzięki Fundacji na Rzecz Konstruktynych Zmian (Foundation for Constructive Change) i Polskiemu Instytutowi Zarządzania (Polish Institute of Management) będziemy mogli wraz z profesorem Williamem B. Ayarsem (2) przekonać o tym kolejnych uczestników tej gry w Polsce i w innych krajach Europy Wschodniej. Do naszych doświadczeń (dotyczących strategii i zachowań uczestników) związanych z dotychczasowym wykorzystaniem gry będziemy chcieli powrócić w jednym z najbliższych numerów „Przeglądu Organizacji”.

M.D. i E.N.

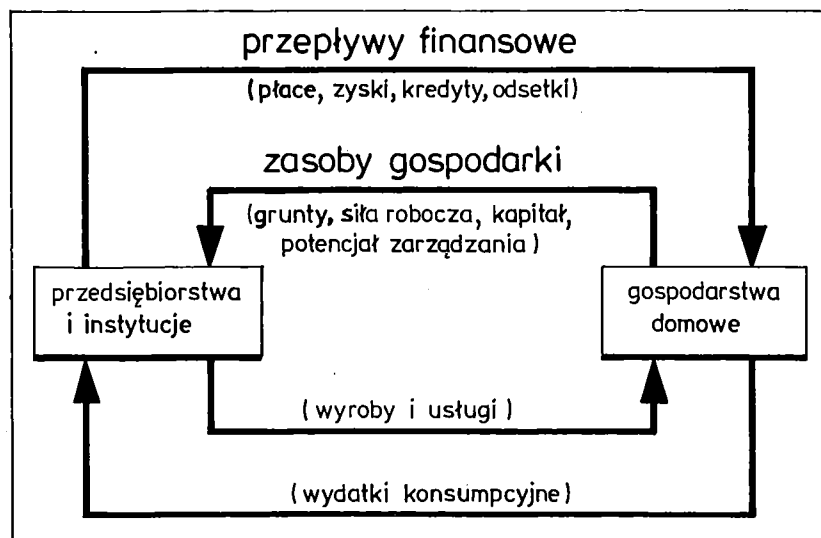
ności w wymiarze makroekonomicznym (rys. 1). Uczestnicy gry poznają także mechanizmy kreowania pieniądza, rolę papierów wartościowych oraz podstawowe zasady obrotu akcjami i obligacjami.

Grę zbudowano zgodnie z typowymi, obowiązującymi w latach sześćdziesiątych, kanonami projektowania gier decyzyjnych. Do prowadzenia gier decyzyjnych rzadko stosowano wtedy komputery. Były one jeszcze zbyt duże i niewygodne do tego typu zastosowań. Jest to więc gra manualna z dużą liczbą różnych rekwizytów (żetonów, kart, formularzy) będących w dyspozycji operatorów i uczestników. W celu zapewnienia dynamiki model sytuacji i procesów odzwierciedlonych w grze jest stosunkowo prosty, nie wymagający skomplikowanych operacji obrachunkowych. Zaletami MARKETPLACE'u są: dobra wizualizacja problemu, przejrzystość procedur decyzyjnych, nacisk na pracę zespołową i negocjacyjno-przetargowy charakter procesów decyzyjnych. Projektantom udało się z powodzeniem uniknąć zagrożenia typowego dla tej generacji (typu) gier, jakim jest groźba trywializacji problemu wynikająca z konieczności dokonania li-

cznych uproszczeń w stosunku do rzeczywistości. Sukcesem jest fakt, że mimo tych uproszczeń gra pozwala skupić uwagę na prezentowanych problemach przez cały okres rozgrywki i zapewnia zaangażowanie emocjonalne niezbędne do przeprowadzenia związanego z jej wykorzystaniem eksperymentu dydaktycznego.

Podstawowym celem przedstawionego tu systemu gospodarczego jest zaspokajanie potrzeb życiowych jego uczestników. Zwycięzcą gry zostaje to gospodarstwo domowe, które zgromadzi na koniec gry największą liczbę „jednostek satysfakcji”. Jednostki te odzwierciedlają poziom konsumpcji dóbr i zaspokojenia potrzeb na różnorodne usługi. Drugi rodzaj klasyfikacji i wygranych przewidziano dla przedsiębiorstw i instytucji najlepiej prowadzących różnego rodzaju działalność gospodarczą i finansową.

Gospodarstwo domowe ma w grze bardzo istotną rolę, toteż pierwszymi decyzjami po rozpoczęciu gry są decyzje dotyczące jego wewnętrznej organizacji. Zaraz potem trzeba podjąć decyzje dotyczące obszarów gospodarki, w jakich przedstawiciele naszego gospodarstwa domowego będą dzia-



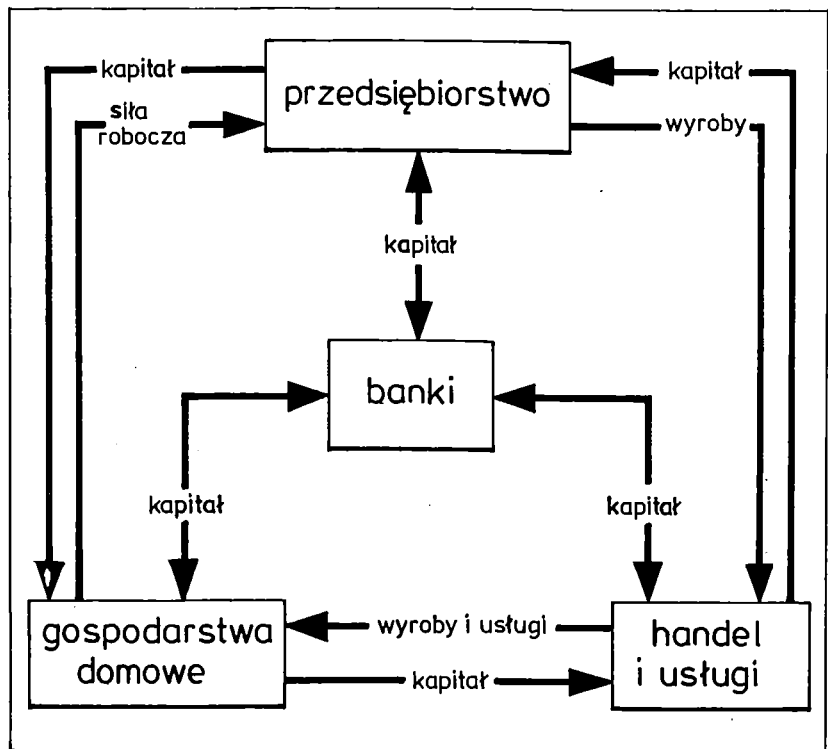
Rys.1. Okrężny przepływ zasobów finansowych i rzeczowych w grze

łać. Możemy prowadzić działalność produkcyjną (dobra i usługi), handlową lub bankową. Dostęp do podjęcia każdego rodzaju działalności jest jednak wstępnie ograniczony posiadanymi zasobami pieniężnymi.

W grze przewidziano także między innymi rolę doradcy-konsultanta finansowego, negocjatora rynku pracy, sędziego-rozjemcy i analityka ekonomicznego. Ten ostatni na przykład obserwuje rozwój wydarzeń na całym „teatrze” gry, dokonuje analiz rozwoju wydarzeń, emituje informacje wpływające na sytuację i zachowania pozostałych uczestników gry. Ponadto oblicza i rejestruje wielkość dochodu narodowego wytwarzanego w ramach systemu symulowanego w grze w kolejnych fazach jego działania.

W modelu odwzorowano kilka nakładających się na siebie i sprzężonych rynków. Jednym z nich jest rynek pracy. Podobnie jak rynek surowców wpływa on na zdolności produkcyjne poszczególnych przedsiębiorstw i całej gospodarki. Następnym jest rynek produktów i usług. Na tym rynku znajduje swoje zaspokojenie między innymi popyt zgłaszany przez gospodarstwa domowe. Rynkiem, który dla polskich uczestników gry niesie zupełnie nowe doświadczenia, jest rynek kapitałowy. Znajdują na nim swoje odbicie procesy związane z powstawaniem oszczędności i ich alokacja w formie kredytów. Istotnym elementem tego rynku stają się także akcje i giełda. W grze możemy obserwować rolę tego rynku w kształtowaniu korzystnych warunków dla ekspansji gospodarczej zarówno dla poszczególnych podmiotów, jak też całej gospodarki.

Gra pozwala dostrzec, jak ważne i silne są związki pomiędzy poszczególnymi elementami systemu ekonomicznego (rys. 2). Umożliwia konfrontację nieograniczonych potrzeb gospodarstw domowych z ograniczonymi zasobami gospodarki. Dzięki uczestnictwu w grze można się przekonać także, jak potężną siłą, powodującą obiektywne następstwa w gospodarce mogą być subiektywne przekonania i uwarunkowane nimi zachowania poszczególnych uczestników procesów gospodarczych.



Rys.2. Powiązania międzysektorowe w grze

W amerykańskiej dokumentacji gry zadbano także o ukazanie „ludzkiej twarzy” kapitalizmu. Stąd zapewne stwierdzenia mówiące, że system ten nie jest wcale taki zły. Złe i nieetyczne

są tylko niektóre jednostki działające w jego ramach. Cóż, w dobie zimnej wojny trudno było się ustrzec taniego dydaktyzmu nie tylko po naszej stronie żelaznej kurtyny.

William B. Ayars
Miroslaw Dlugosz
Elżbieta Naumienko

1. MARKETPLACE – AN ECONOMICS EDUCATIONAL GAME. Copyright c 1968, SECURITY PACIFIC NATIONAL BANK. Serdecznie dziękujemy Security Pacific Corporation za umożliwienie wykorzystywania gry, stworzenia jej polskiej wersji, a także za możliwość napisania tego artykułu.
2. Choć, jak stwierdzają autorzy gry, może być ona także wykorzystywana w szkołach średnich.

LIST DO REDAKCJI

Kierownicy

(...) Aby wygrać grę o dobrobyt społeczeństwa, trzeba dysponować prawie milionem kierowników przygotowanych fachowo do kierowania pracą zespołów, mających autorytet wśród podwładnych, dysponujących znaczną swobodą postępowania i nie skrepowanych obawą ingerencji czynników społecznych. Kierownicy ci muszą być przekonani o słuszności swego postępowania, mieć umiejętność działania w praktyce, cieszyć się z pokonywania trudności, chętnie przekazywać podwładnym swą władzę i obowiąz-

ki. Na co dzień powinni być skromni, przebojowi w konkretnym działaniu i pociągać innych własnym przykładem. Aby wykształcić takich kierowników, potrzebny jest wieloletni ogromny wysiłek. Musi być on bezwzględnie podjęty już teraz, oparty na sieci różnych ośrodków szkoleniowych: wyższych uczelni (obecne programy szkolenia organizacyjnego są na ogół niedostateczne), stowarzyszeń specjalistycznych, szkoleń wewnątrzzakładowych opartych na pomocy z zewnątrz.

Istnieje oczywiście możliwość masowego partactwa, które sprowadziłoby się do przemienia powierzchnowe szkolenia dają-

ce pseudodyplomy, na podstawie których absolwenci robiliby kariery, mając bardzo wątpliwe podstawy fachowe. Dlatego potrzebne są dobre podręczniki, które nie ograniczą się do powierzchownego referowania badań i doświadczeń zagranicznych bez troski o ich przydatność dla polskiej gospodarki. Trzeba rozwinąć krajową analizę doświadczeń kierowniczych, szkolić na przypadkach (cases) charakterystycznych dla miejscowych stosunków, zabiegać o pozyskanie licznej kadry Polaków stale osiadłych za granicą, którzy pośrednio lub bezpośrednio zajmują się szkoleniem personelu kierowniczego.

Kształcenie oparte na meto-

dzie przypadków jest w Polsce szczególnie potrzebne, a znajomość języka polskiego przez wykładowcę wydaje się być wprost niezbędna. Trzeba więc stworzyć centralny ośrodek metodyczny, który przygotowuje miejscową kadrę wykładowców. Przypadki gromadzone przez absolwentów z ich praktyki administracyjno-kierowniczej będą bardzo przydatne w systematycznym powiększaniu zbioru materiałów szkoleniowych. Wiele polskich podręczników razi swą abstrakcyjnością albo bezkrytycznym referowaniem materiałów zachodnich, tak jak gdyby one były przydatne zawsze i wszędzie.

Aleksander J. Matejko

Rozumiemy Twoją Firmę...

Przedsiębiorstwo, które chce wygrać swoją szansę, musi sprostać wyzwaniom stawianym mu przez rynek. Sięgają one głęboko do wnętrza firmy. Prawidłowa, szybka i stanowcza reakcja na te wyzwania daje zazwyczaj przewagę nad konkurencją. W przedsiębiorstwach o skomplikowanej strukturze organizacyjnej i o rozbudowanym systemie zaopatrzenia, produkcji, zbytu i rozliczeń finansowych reakcja taka nie jest możliwa bez zastosowania komputerowego wspomaganie zarządzania. Nie chodzi tutaj oczywiście o użytkowanie jednego czy kilkunastu nawet programów komputerowych działających oddzielnie. Musi to być cały ich blok, programy muszą być zdolne do „rozmowy i współpracy” ze sobą, muszą działać w ściśle określonym reżimie czasowym i przestrzennym. Pracownicy, którzy się nimi posługują, muszą przede wszystkim wiedzieć, dlaczego to robią, jakie – firma i oni – odnoszą korzyści ze stosowania komputerów w zarządzaniu, a zwłaszcza – ze stosowania takich, a nie innych pakietów (bloków) programów. W związku z tym duża odpowiedzialność spoczywa na kierownictwie przedsiębiorstwa; przede wszystkim za prawidłowe określenie funkcji, które powierzy się komputerom. Także – za oprogramowanie realizujące te funkcje.

Zalóżmy, że dla uzyskania przewagi konkurencyjnej firma musi obniżyć koszty swej działalności. Nawiasem mówiąc – redukcja tych kosztów powinna być stałe w centrum uwagi kierownictwa niezależnie od tego, czy akurat w danej chwili zapewnia to uprzywilejowaną pozycję na rynku.

Obniżenie kosztów nie jest możliwe bez ich planowania i kontroli. Warto zauważyć, że pojęcia te nie mają w Polsce dobrych konotacji. Tymczasem bez podjęcia przedsięwzięć na tych obszarach żadne przedsiębiorstwo – właśnie w warunkach wolnego rynku – nie jest w stanie funkcjonować.

Jednym ze znanych i szeroko stosowanych w świecie systemów komputerowego wspomaganie zarządzania, który obejmuje również problematykę kosztów w różnorodnych odniesieniach, jest

AMAPS/400. Można powiedzieć – kolejne „udane dziecko” firmy Dun & Bradstreet Software wchodzącej w skład korporacji Dun & Bradstreet.

„Rozumiemy, co robi Twoja firma” – mówią ludzie z D & B Software – „inwestujemy w Twój sukces w dobrane rozumianym interesie własnym.”

Mogą sobie pozwolić na tak jasne stawianie sprawy. Przynależność do korporacji D & B oznacza, że użytkownikowi AMAPS/400 oddaje się do dyspozycji dokładnie 150 lat doświadczeń w dziedzinie organizacji i zarządzania. Firma ta pierwsze usługi zaczęła świadczyć w 1841 roku.

AMAPS (Advanced Manufacturing Applications Product Suite) to cała rodzina pakietów programów wspomagających zarządzanie. Numer „400” oznacza, że system, o którym mowa, przystosowany jest do komputera IBM AS/400. Korzystanie z tego systemu zapewnia nie tylko możliwość bieżącego planowania i kontroli kosztów (a w efekcie ich redukcję), ale także lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału produkcyjnego. System integruje zarządzanie w przedsiębiorstwie, można go łatwo przystosować do szczególnych warunków i potrzeb firmy. Także – stosowanie AMAPS/400 samo w sobie wymusza postęp techniczny. Wszystko to jest szczególnie ważne, gdy myśli się w fabryce o przyjęciu strategii rozwoju produkcji, ustawiania jej według zasad just-in-time.

AMAPS/400 składa się następujących modułów:

1. Strukturalny Wykaz Wyrobów i Materiałów – BMS (Bill of Material System);
2. Zarządzanie Przepływem Materiałów – MCS (Material Control System);
3. Bilans Potrzeb Materiałowych – MRP (Material Requirements Planning);
4. Zarządzanie Zakupami – PCS (Purchase Control System);
5. Planowanie Przebiegu Produkcji – PRS (Process and Routing System);

6. Planowanie Warsztatowe (na linii, taśmie produkcyjnej) – SFC (Shop Floor Control);

7. Bilansowanie Zdolności Produkcyjnych – CRP (Capacity Requirements Planning);

8. Harmonogramowanie Produkcji – MPS (Master Production Scheduling);

9. Normatywny Rachunek Kosztów – SCS (Standard Costing System);

10. Sterowanie Finansami (Polityka kształtowania kosztów) – CMS (Cost Management System);

11. Śledzenie Partii Produkcyjnej – LTS (Lot Traceability System);

12. Zarządzanie Planem Produkcji (wg harmonogramu) – SMP (Schedule-Managed Production).

Niekiedy Dun & Bradstreet Software poleca wdrażanie systemu AMAPS/400 etapami; nie wszystkie moduły na raz, lecz po kilka najbliższej ze sobą współpracujących przy czym uruchamianie kolejnych funkcji tych modułów też następuje stopniowo. Można przypuszczać, że taka właśnie metoda wdrażania zostanie przyjęta dla polskich przedsiębiorstw. Ułatwi ona niewątpliwie „przyzwyczajenie się” do systemu. Pewną całość tworzą pierwsze cztery moduły.

Strukturalny Wykaz Wyrobów i Materiałów (BMS)

Jest to przede wszystkim baza danych dla innych modułów. Zawiera informacje dotyczące materiałów, części, zespołów części, narzędzi i innych komponentów niezbędnych w przedsiębiorstwie. Umożliwia kontrolę (rejestrację) wprowadzanych zmian technicznych w trakcie produkcji. Możliwe jest również określanie używanymi materiałami oraz określanie składu produktów. W kartotece gromadzi się także informacje niezbędne do projektowania i planowania a także do sprawnego przebiegu produkcji i określenia kosztów wyrobów.

Wszystkie te dane można uzyskać w formie wydruków lub wyświetlić na monitorze. Także – pewne ich analizy.

Zarządzanie Przepływami Materiałów (MCS)

Moduł MCS korzysta z danych bezpośrednio doń wprowadzonych, ale także z danych czerpanych z innych modułów. Mówiąc ogólnie – za jego pomocą kontroluje się wykonanie planów dostaw, a więc założoną równowagę pomiędzy dostawami różnych części z zapotrzebowaniem na nie w trakcie cyklu zaopatrzeniowego produkcyjnego, dystrybucyjnego. Za pomocą MCS można tak zaplanować przepływ materiałów, aby potrzebna ich ilość mogła się znaleźć w odpowiednim czasie we właściwym miejscu. Służą do tego procedury rejestracji ru-

chu materiałów, informacje ilościowo-wartościowe bieżących stanów materiałowych oraz informacja o lokalizacji materiałów.

Bilans Potrzeb Materiałowych (MRP)

Za pomocą tego modułu analizuje się wykonanie bieżących planów produkcji, a także plany produkcji na przyszłość. Wynikiem tych analiz jest sformułowanie planu zapotrzebowania materiałowego. Określony jest m.in. moment, kiedy zapotrzebowanie musi być zaspokojone, a więc i czas złożenia zamówienia (zlecenia zakupu, produkcji, modyfikacji kontraktu lub mo-

dyfikacji harmonogramu) lub jego anulowania. Zagwarantowany w ten sposób dostęp do potrzebnych materiałów pozwala na prawidłową organizację przebiegu produkcji – tej, która trwa, i przyszłej. Moduł „Planowanie Zapotrzebowania na Materiały” współpracuje z modułami BMS i MCS.

Zarządzanie Zakupami (PCS)

W wielu przedsiębiorstwach głównymi nośnikami kosztów są materiały wykorzystywane podczas produkcji. Jest więc oczywista kontrola ich zużycia. Istotne jest także prowadzenie takiej polityki zakupów, aby minimalizowane były koszty zaopatrzenia. Umożliwia to moduł PSC prowadząc do redukcji tych kosztów w każdej fazie cyklu zaopatrzeniowego: od określenia zapotrzebowania i źródeł dostaw po kontrolę ilościową dostawy. „Rozmawia” i współpracuje z modułami MCS (kontrola przepływu materiałów) i MRP (planowanie zapotrzebowania na materiały). Łatwo go przystosować do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa.

Korzystanie z systemu kontroli zakupów daje możliwość prowadzenia nadzoru nad wszelkimi procedurami związanymi z zakupami oraz korzystania z informacji dotyczących m.in. cen i zobowiązań płatniczych. Następuje zdecydowane zmniejszenie obciążenia personelu służb zakupu „papierkową robotą”.

W krótkim artykule trudno opisać wszystkie szczegóły funkcjonowania systemu komputerowego wspomaganie zarządzania. Możliwe jest natomiast syntetyczne ujęcie idei, która przyswieca AMAPS/400: pakiet ten, ma pomóc firmie układać harmonogramy produkcji i kontrolować przebieg operacji (całą ich sieć, ich powiązania), od których zależy dochód firmy. Trzeba jeszcze raz podkreślić: można go zastosować niemalże w każdej firmie, niezależnie od dziedziny jej działalności i pozycji rynkowej (ważne jest jedynie dążenie firmy do rozwoju), a także niezależnie od poziomu jej kultury organizacyjnej. Nie oznacza to jednak, że proces wdrażania jest łatwy i że wystarczy – jak czasem się uważa – zainstalować oprogramowanie. Tę ostatnią operację można jedynie nazwać symbolicznym zakończeniem jednego z etapów prac. Nad całością powinni czuwać profesjonaliści, którzy podobnie jak ludzie z B&D Software dzięki swej pozycji zawodowej będą uprawnieni do stwierdzenia: „Rozumiemy, co robi Twoja Firma...”

VimeX

Zakłady Produkcyjno-Usługowe
Krucza 36, 00-921 Warszawa p. 222a
tel. 218337, 298-246 tlx: 813581, 816121
fax. 6283-694

proponuje Państwu:

1. Usługi generalnego dostawcy:

- Konsultacje, pomoc w określeniu wymagań wobec systemu wraz z doбором sprzętu, określenie funkcji, jakie ma realizować system komputerowy w Waszym przedsiębiorstwie.
- Przygotowanie oprogramowania aplikacyjnego w naszych pracowniach.
- Sprzedaż sprzętu komputerowego z zagwarantowaniem jego dostaw we właściwym dla realizacji całego projektu terminie. (Posiadamy status agenta handlowego IBM).
- Projekty sieci terminalowych (m.in. w oparciu o linie telefoniczne i cyfrowe centrale telefoniczne).
- Dostawa i instalacja zasilaczy awaryjnych (UPS).
- Szkolenie i serwis gwarancyjny i pogwarancyjny.

2. Wykonanie oprogramowania na zamówienie:

- Etap I – określenie wymagań wobec systemu, wstępna specyfikacja funkcji, model logiczny bazy danych.
- Etap II – projekt zewnętrzny, projekt wewnętrzny, kodowanie, testowanie, instalacja, szkolenie użytkowników.

3 Instalacja oprogramowania firmy D & B Software

- Konsultacje, pomoc przy wdrażaniu i ewentualnej adaptacji oprogramowania firmy D&B Software:

- ◆ SPECTRA/400 – system finansowo-księgowy.
- ◆ AMAPS/400 – system wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym.



Dr T. Famulska – adiunkt w Katedrze Finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Podatek jest dla przedsiębiorstwa, tak jak i dla innych opodatkowanych podmiotów, przymusowym świadczeniem na rzecz budżetu państwa albo na rzecz budżetu lokalnego. Świadczenie to ma charakter bezzwrotny, a przedsiębiorstwo nie ma praw do żadnych konkretnych świadczeń ze strony państwa. Podatek, jak wynika z jego istoty, pozostaje zawsze dla przedsiębiorstwa ciężarem. W obecnych rozwiązaniach polskich sam tylko podatek dochodowy wchłaniał w 1990 roku około 37 proc. zysku przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwo może więc tylko teoretycznie pozostać zupełnie bierne wobec nałożonych podatków. W rzeczywistości powstaje w przedsiębiorstwie mechanizm obronny, który zmierza do całkowitego lub częściowego uniknięcia ciężaru podatkowego. Zjawisko ucieczki przed podatkiem zostało ujęte przez niemieckiego finansistę Wilhelma von Gerloffa w prawo narastającego oporu wobec podatków.

podmioty. **Przedsiębiorstwa mogą dokonywać przerwania ciężaru podatkowego:**

- w przód, czyli na nabywców, głównie przez podnoszenie ceny;
- wstecz, na dostawców lub zatrudnionych pracowników, gdy producent zagrożony konkurencją nie może w kalkulować podatku w cenę.

Zjawisko przeczalności jest na tyle powszechne, że w krajach zachodnich powstała tzw. teoria incydencji (2), czyli określania podmiotów faktycznie ponoszących ciężar opodatkowania. Przechalność podatkowa dotyczy nie tylko podatków pośrednich i akcyz, które w założeniu ustawodawcy obciążają konsumentów, ale coraz częściej także podatków od dochodu i innych podatków bezpośrednich.

Podatki stanowią zewnętrzny ogranicznik działalności przedsiębiorstw, a także przedmiot swoistej „strategii”, szczególnie w warunkach rozbudowanych i silnie fiskalnych systemów podatkowych. „Strategia” owa zmierza jednak do przenoszenia nie minimalnego, lecz optymalnego ciężaru podatkowego. Większość podstawowych

– w aspekcie opodatkowania przedsiębiorstwa, dotyczy to zwłaszcza przyjęcia proporcji w zakresie wypłat wynagrodzeń, premii, dywidend, środków przeznaczonych na inwestycje, – świadczeń na cele dobroczynne i inne. Przykładowo, w obecnych rozwiązaniach podatek od ponadnormalnych wynagrodzeń jest silnym ogranicznikiem w tym zakresie; – w aspekcie opodatkowania dochodów osobistych, głównie rozpatrywane w przedsiębiorstwach akcyjnych, gdzie proporcje pomiędzy wypłatą dywidend a inwestycjami przedsiębiorstw stanowią istotną kwestię przy podziale zysku (4).

3. Przedsiębiorstwo wobec elementów techniki podatkowej:

– konieczność rozważenia ewentualnych korzyści finansowych płynących z dostosowania się do oczekiwań ustawodawcy, zarówno w wyborze rodzaju i struktury produkcji, jak i zaopatrzenia i zbytu (stawki, ulgi, zniżki, zwolnienia, progresja i regresja podatkowa i inne elementy motywacyjne w systemie podatkowym).

4. Ujęcie podatków w „cash flow”

Teresa Famulska

„Strategia” podatkowa w przedsiębiorstwie

Dążenie do uchylecia się od podatków zasadniczo może przyjąć dwie formy.

1. Obejście podatków bez naruszenia prawa (tax evasion) – co jest możliwe na skutek niedoskonałości prawa podatkowego, albo gdy sam ustawodawca dopuszcza możliwość częściowego uniknięcia podatku, na przykład przy stosowaniu ryczałtu.

2. Unikanie podatków z naruszeniem prawa (tax avoidance) – co oznacza różnego rodzaju oszustwa podatkowe, przykładowo „sprzedaż bez rachunku” czy technika „rachunku bez sprzedaży”, która wiąże się z funkcjonowaniem podatku od wartości dodanej – VAT. Mechanizm VAT umożliwia bowiem uzyskanie odliczeń podatkowych po przedstawieniu przez podatnika rachunków. Metoda ta doprowadziła we Francji do powstania całego „przemysłu” dostawców fałszywych rachunków (1).

Problem unikania ciężaru podatkowego przez przedsiębiorstwa wiąże się także ze zjawiskiem tzw. przechalności podatkowej, czyli przesuwaniem ciężaru podatkowego na inne

decyzji w prawidłowo funkcjonującym przedsiębiorstwie powinna uwzględnić element podatków. Przykładowo, należy rozważyć, także w aspekcie podatkowym, czy korzystniej jest nabyć jakieś urządzenie, czy je wydzierżawić, czy skorzystać z leasingu (3). Jeżeli nabyć, to czy z własnych środków, czy z kredytu; albo czy bardziej opłacalne jest zatrudnienie niezbędnej liczby pracowników, czy korzystanie z usług firm obcych (np. usługi marketingowe, obliczeniowe), czy produkować objęte wysokim podatkiem obrotowym artykuły luksusowe, czy wspierane ulgą wyroby dla dzieci itd.

„Strategia” podatkowa w przedsiębiorstwie w istotny sposób dotyczy niżej wymienionych problemów.

1. Przedsiębiorstwo na rynku finansowym:

- w aspekcie źródeł zasilania (samofinansowanie, kredyty bankowe, towarowe, emisja akcji, obligacji, leasing),
- w aspekcie kierunków inwestowania finansowego (nabywanie akcji, obligacji, weksle).

2. Podział dochodu w przedsiębiorstwie:

i „cash budget”, także analiza terminów płatności poszczególnych podatków i ich związku z płynnością finansową przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy sprzedaż wyprzedza terminy płatności podatkowe z nią związane.

5. Możliwości wyboru w ramach procedur rozliczeń podatkowych z budżetem państwa i budżetami terenowymi, na przykład stosowana obecnie forma wpłat podatku dochodowego w postaci obligacji państwowych.

Przedstawione problemy wskazują na znaczenie podatków w przedsiębiorstwie, a także na konieczność aktywnej postawy przedsiębiorstwa wobec rozliczeń z budżetem. Jest oczywiste, że aktywność może przejawiać się tylko bez naruszenia obowiązującego prawa.

Podjęta gruntowna przebudowa gospodarki polskiej, przejście do gospodarki rynkowej – łączące się z prywatyzacją przedsiębiorstw, a tym samym ze zmianą systemu finansowego – oznacza także przekształcenie systemu podatkowego. Postulowana wielokrotnie prostota i jasność systemu podatkowego w praktyce jest trudna do osią-

Józefa Famielec

Decyzje „make or buy?” w strategii przedsiębiorstwa

Dr Józefa Famielec – Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Decyzje „make or buy?” występują w każdej dziedzinie gospodarki. Często zasadne jest pytanie: „lease or buy?” (pożyczyć, wdzierżawić czy kupić?).

Decyzje „make or buy?” to nie tylko wybór sposobów zasilania, lecz także problem inwestycyjny. Formuluje się nawet tezę, że jeśli własna produkcja materiałów czy też części produkcyjnych musi być dopiero podjęta (to znaczy muszą być pozyskane maszyny i urządzenia oraz niezbędni ludzie), wówczas wybór „make or buy?” pozwala się zredukować do wyboru skali i struktury inwestycji.

Sytuacje decyzyjne

Konieczność decyzji „make or buy?” występuje stale w przedsiębiorstwie na etapie jego tworzenia, bieżącego funkcjonowania i kształtowania strategii jego rozwoju. Dotyczy to zwłaszcza następujących sytuacji:

- ograniczania działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), w wyniku czego powstają wolne moce produkcyjne (w krótkich i długich okresach);
- zwiększania skali działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), które prowadzi do krótkookresowych lub długookresowych niedoborów zdolności produkcyjnych w niektórych ogniwach procesu produkcyjnego;

Możliwe są trzy zasadnicze sposoby rozwiązania problemu decyzyjnego:

■ jeśli przedsiębiorstwo dotychczas samo wytwarzało odpowiednie materiały lub elementy czy świadczyło usługi, to może kontynuować nadal własną produkcję lub też kupować od obcych producentów rezygnując z własnej produkcji;

■ jeśli przedsiębiorstwo dotychczas kupowało określone materiały, elementy, usługi, to może zakupy te kontynuować lub też podjąć ich wytwarzanie we własnym zakresie;

■ w przypadku nowego zapotrzebowania na określone dobro czy usługi (np. przy tworzeniu przedsiębiorstwa lub zakładu, zwiększania skali produkcji, uruchomienia produkcji nowego lub zmodernizowanego wyrobu) możliwe jest pokrycie tego zapotrzebowania przez własną produkcję albo zlecenie wytwarzania na zewnątrz.

Podjęcie decyzji „make or buy?”

Proces decyzyjny jest kształtowany przez wiele różnych czynników odnoszących się do przedsiębiorstwa i jego rynku zaopatrzeniowego. Do ważniejszych z nich zaliczyć można:

- rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa,
- kadry przedsiębiorstwa,
- wyposażenie kapitałowe,
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- istnienie odpowiednich dostawców,

- zdolności wytwórcze bazy zaopatrzeniowej,
- stopień rozpoznania rynku zaopatrzeniowego itp.

Podjęcie decyzji „make or buy?” wymaga zastosowania odpowiednich modeli optymalizacyjnych. Nie wystarcza bowiem proste porównywanie kosztów własnej produkcji z ceną zakupu określonego dobra czy usługi. Zresztą i te wielkości są trudne do oszacowania dla dłuższych okresów.

W literaturze polskiej nie są znane modele optymalizacji możliwe do zastosowania w tej dziedzinie. Ramy artykułu nie pozwalają na prezentację tych modeli z literatury zagranicznej. W tabeli 1 zestawiono trzy grupy kryteriów dokonywania wyboru między własną produkcją a zakupem, niezbędnych do uwzględnienia w każdym procesie decyzyjnym „make or buy?”. Pierwsza grupa kryteriów nie daje żadnej alternatywy wyboru, bowiem każde z nich jednoznacznie przesądza o konieczności produkcji u siebie lub też o konieczności zakupu na zewnątrz. Druga i trzecia grupa kryteriów stanowi podstawę wyboru, przy czym część z tych kryteriów można zastosować w odpowiednim rachunku (kryteria mierzalne), pozostałe zaś są trudno mierzalne lub też wcale nie dają się kwantyfikować.

Zastosowanie wymienionych kryteriów wymaga rozróżnienia krótkiego i długiego horyzontu działania przedsiębiorstwa oraz oceny stopnia wykorzystania jego zdolności produkcyjnych. W krótkich okresach analizę mo-

STRATEGIA PODATKOWA...

gnięcia. Rozwiązania podatkowe w krajach wysoko uprzemysłowionych pozostają trudne i skomplikowane. Przykładowo w Niemczech obowiązuje 39 podatków, z rozbudowanym systemem przepisów szczegółowych, których stosowanie jest wręcz niemożliwe bez doradcy podatkowego. W praktyce, na tysiąc zatrudnionych 5-7 osób zajmuje się administracją lub doradztwem podatkowym (5).

Projektowane nowe rozwiązania podatkowe w Polsce zmierzające do wzorców zachodnich, w tym podatek od wartości dodanej i podatek od do-

chodów osobistych, **będą trudne w procedurze naliczania, a równocześnie ze względu na sytuację finansową państwa, wysokofiskalne.** Elementy te wymagać będą od przedsiębiorstw doskonałej znajomości rozwiązań podatkowych, konieczności uwzględniania podatków w planowaniu i prowadzeniu działalności, a niejednokrotnie nawet odrębnego planowania podatkowego (6).

Teresa Famulska

1. Por. P.M.GAUDEMET: *Finanse pu-*

bliczne, PWE, Warszawa 1990, s. 532.

2. Por. *Finanse w gospodarce kapitalistycznej*, praca zbiorowa pod red. M.KUCHARSKIEGO, PWN, Warszawa 1986, s. 285.

3. Przykładowo, porównując leasing i kupno nie można jednoznacznie stwierdzić, że z punktu widzenia podatków leasing jest korzystniejszy. Problem ten należy rozstrzygać dla każdego przypadku odrębnie; szerzej M.BERNASCONI: *Leasing: Eine Alternative zum Kredit?*, „Der Organisator”, VII, 1989.

4. Por. R.BREALY, S.MYERS: *Principles of Corporate Finance*, New York 1984, s. 343 i n.

5. K.FRONCZAK: *Polityka podatkowa*, „Życie Gospodarcze” 1991, nr 4.

6. Szerzej por. W.MEIGS, R.MEIGS: *Financial Accounting*, New York 1986, s. 690 i n.

zna sprowadzić do rachunku kosztów granicznych (w przypadku istnienia wolnych zdolności produkcyjnych) lub

też do zastosowania metod programowania liniowego (w przypadku niedoborów zdolności produkcyjnych okre-

Tabela 1

Podstawowe kryteria decyzji „make or buy?”

Własna produkcja (make)	Zakup (buy)
I. Kryteria pierwszego rzędu (bez możliwości wyboru)	
1. Konieczność zachowania tajemnicy własnej produkcji	1. Istniejące prawo ochrony produkcji danego producenta
2. Brak możliwości zewnętrznych dostaw (np. brak dostawców, brak zdolności transportowych)	2. Wiedza techniczna
3. Wymagania jakościowe (niemożliwe do spełnienia przez obcych producentów)	3. Niedobory własnych środków finansowych, kadr, urządzeń, powierzchni produkcyjnych
	4. Minimalne wielkości potrzeb
	5. Wymagania jakościowe niemożliwe do spełnienia przez własną produkcję
II. Ekonomiczne kryteria drugiego rzędu (możliwość wyboru)	
1. Niższe koszty	1. Niższe koszty
2. Wyższa rentowność	2. Wyższa rentowność
III. Kryteria trzeciego rzędu – dodatkowe, trudno lub wcale niemierzalne	
1. Niezależność/pewność – termin	1. Korzyści handlowe – związki interesu (handlowe)
– kształtowanie produktu	– kształtowanie asortymentu
– kształtowanie ceny	2. Zmniejszenie ryzyka w postępie technicznym
2. Prestiż	3. Magazynowanie
3. Elastyczność w dostosowaniu ilości do potrzeb	4. Przestrzeganie przepisów prawa
4. Wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych	
5. Elastyczność finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa (np. zdolność płatnicza)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie nie publikowanych materiałów i rozmowy z prof. R.M.Kopsidsem z Fachhochschule w Muenster, grudzień 1990 r.

ślonych ogniwi). Decyzje dotyczące długiego horyzontu działania przedsiębiorstwa wymagają zastosowania rachunku prawdopodobieństwa i odpowiednich modeli optymalizacji procesów inwestycyjnych, specjalizacji i kooperacji produkcji, w warunkach niepewności i przy uwzględnieniu różnych szczególnych warunków, np. zmiany sytuacji koniunkturalnej na rynku.

Rozpoznanie stawianego tu problemu decyzji „make or buy?” oraz sposobów i metod jego rozwiązywania jest w polskiej literaturze i praktyce gospodarczej znikome. Nieliczne tylko badania własne – zaliczają te decyzje do strategicznych i uświadamiają sobie konieczność ich podejmowania. Tymczasem one muszą być podejmowane, a konsekwencje zadecydowania o przetrwaniu i rozwoju w warunkach gospodarki rynkowej.

Józefa Famielec

1. Od Autorki: Artykuł jest rezultatem własnych przemyśleń i badań prowadzonych przez autorkę od kilku lat. Wykorzystano ponadto: W. MAENNEL: *Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis*, Verlag Neue Wirtschaft, Herne – Berlin, 1973 oraz R.M. GARRISON: *Managerial Accounting*, Business Publications, INC, Plano, Texas, 1985.

Brytyjski Fundusz Pomocy dla Polski w wysokości 50 milionów funtów ustanowiony został w czerwcu 1989 roku. Ze środków tych finansowane jest m.in. szkolenie polskich menedżerów w Wielkiej Brytanii. Obsługę administracyjną prowadzi głównie British Council; za jego pośrednictwem i częściowo ze środków Funduszu wyposażono w programy szkolenia i w niezbędny sprzęt kilka polskich ośrodków szkolenia menedżerów.

Poniżej przedstawiamy informacje o pobycie Polaków w brytyjskich przedsiębiorstwach. Program, w ramach którego odbywało się ich szkolenie, w generalnych zarysach przygotowała Konfederacja Przemysłu Brytyjskiego (Confederation of British Industry). Jej rola polegała na znalezieniu firm, które zgodzą się zorganizować stażycie pobyt nie otrzymując w zamian żadnych opłat.

Pierwszych pięć osób wyjechało do Wielkiej Brytanii w połowie września 1990 r.; w następnych miesiącach w programie tym uczestniczyło kilkadziesiąt następnych. Co warte szczególnego podkreślenia – szkolenie każdego menedżera miało charakter indywidualny, a jego tematyka „układana” była na podstawie konkretnych życzeń. Taki sposób organizacji pobytu i szkolenia został bardzo wysoko oceniony przez naszych menedżerów, biorących udział w tym przedsięwzięciu. (Redakcja).

Brytyjski Fundusz Know-how

Organizatorem mojego stażu szkoleniowego w Wielkiej Brytanii było Centre For Industrial And Commercial Training T.T.T.A. Ltd. w Middlesbrough. Przedsiębiorstwo to zostało założone przez zakłady przemysłowe regionu Teesside w celu

kształcenia różnych grup zawodowych w tym także menedżerów. Program siedmioletniego szkolenia składał się z części teoretycznej i praktycznej.

W pierwszej z nich trwającej trzy tygodnie w ośrodku szkole-

nia menedżerów, uczestniczyłem w dwóch kursach:

- 1) efektywnego nadzoru (Effective Supervision Course),
- 2) licencji menedżera transportu (Certificate of Professional Competence Course).

Zajęcia (byłem jedynym obco-

krajowcem) odbywały się w grupach 6-8 osobowych. Wymagały czynnego zaangażowania uczestników, gdyż składały się głównie z case'ów. Dla zwiększenia intensywności zajęć materiały szkoleniowe były starannie przygotowane i w odpowied-





nim momencie rozdawane.

Oto tematyka kursów: przywództwo (zadania, style, metody kierowania), przepływ informacji, dobór personelu, zarządzanie konfliktami, sztuka negocjacji, technika prowadzenia zebrań, podejmowanie decyzji, prawo przedsiębiorstw i prawo pracy, podstawy rachunkowości, zarządzanie w transporcie, zarządzanie jakością (quality management).

Drugi z wymienionych kursów zakończony był dwuczęściowym testem o randze egzaminu państwowego (brytyjska licencja menedżera transportu została przesłana do Polski).

Na drugą część stażu (cztery tygodnie) składały się praktyki w zakładach przemysłowych: Youngs Ltd., P&O Ferrymasters, Parsons of Hartlepool, Distribution Management Ltd., British Steel. Pobyt był tak zorganizowany, że najpierw studiowałem organizację i systemy zarządzania małych przedsiębiorstw, a następnie coraz większych. Ten sposób praktyki pozwolił mi na lepsze poznanie brytyjskiego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Staż w każdym przedsiębiorstwie przebiegał w sposób następujący. Najpierw dyrektor naczelny przeprowadzał ze mną rozmowę o celach, zadaniach i metodach zarządzania, o strukturze organizacyjnej i systemie przepływu informacji, o metodach zwiększania produktywności pracowniczej itd. Następnie odbywałem staże szkoleniowe w poszczególnych pionach.

Przez prawie dwa miesiące przebywałem w towarzystwie angielskich menedżerów zarówno w godzinach ich pracy, jak też będąc gościem w ich domach. Wysoki standard życia zawdzięczają swojemu profesjonalizmowi. Uderzająca jest ich ciągła potrzeba doskonalenia swojej wiedzy poprzez kursy, szkolenia oraz samokształcenie. Przy dużym obciążeniu obowiązkami zawodowymi znajdują czas na wypoczynek i odprężenie się, co skutkuje ogromną ich życzliwością, przynajmniej w stosunku do menedżera z Polski.

Na podstawie zdobytych doświadczeń wydaje mi się, że zasadnicze różnice w zakresie organizacji i zarządzania między przedsiębiorstwem polskim, a brytyjskim występują w następujących dziedzinach.

1. System zapewniania jakości produkcji i system zarządzania jakością (Quality System i Quality Management) – przedsiębiorstwa brytyjskie, aby liczyć się na rynku, muszą pracować zgodnie ze standardami brytyjskimi (British Standards). Oznacza to, że produkty i świadczone usługi muszą być na niezmiennie wysokim poziomie. Dlatego też w przedsiębiorstwach istnieją specjalne opracowania – gotowe recepty postępowania w zakresie zarządzania, organizacji i samego procesu produkcji, których bezwzględne przestrzeganie utrzymuje stały, wysoki poziom jakości produktu.

2. Jednym z filarów powodzenia firmy brytyjskiej jest podtrzymywanie dobrych stosunków pomiędzy ludźmi zarządzającymi przedsiębiorstwem oraz, a może przede wszystkim, pomiędzy firmą a klientami.

Typowym przykładem może być spotkanie personelu firmy T.T.T.A. Ltd. na meczu piłkarskim miejscowego klubu Middlesbrough. Poszedłem obejrzeć ten mecz wraz z dyrektorem T.T.T.A., Colinem Beinbridgem. Na terenie stadionu najlepsze firmy wynajmują na stałe gabinety-sale, gdzie kierownicy przedsiębiorstw zaprasza klientów, jedząc z nimi lunch przed meczem, pije kawę, a w przerwie czy po meczu zalewają interesy.

3. Budowanie zespołów w pracy (począwszy od właściwego doboru pracowników poprzez organizowanie szkoleń i doskonalenie zawodowe, a także umiejętne utrzymywanie dyscypliny).

4. Ogromna rola właściwego przepływu informacji i obiegu dokumentów.

5. Czytelność prowadzonej rachunkowości i systemu finansowego przedsiębiorstwa.

Wiedza i doświadczenie zdobyte podczas tego stażu dały mi możliwość zupełnie innego spojrzenia na problemy nowoczesnej organizacji zarządzania oraz wymierności efektów i sprawności działania kierownictwa organizacji gospodarczej.

Janusz Komór
Dyr. Nacz. Eastern Europe
Investment Ltd., Warszawa.

*

Celem mojego wyjazdu było zapoznanie się z funkcjonowaniem poszczególnych ogniw łańcucha żywnościowego w Wielkiej Brytanii. Miejscem

pobytu – największa firma dystrybucyjna na rynku żywnościowym – BOOKER plc.

Przeszedłem szkolenie w zakresie planowania strategicznego, rozwoju organizacji, zarządzania jakością, marketingu, dystrybucji, księgowości oraz finansów. Interesowało mnie wszystko, co wiązało się z kontrolą jakości (Quality Control) zarówno w sferze produkcyjnej jak i usługowej. Odwiedziłem wiele zakładów produkcyjnych i przetwórczych (farmy, rzeźnie, przetwórnice owoców i warzyw, mięsa, mleka, fabrykę płatków zbożowych) i dystrybucyjnych (Booker Cash and Carry, B. Wholesale Food, B. Food Services, Excell Logistic), które albo stanowiły własność Booker plc, albo były bezpośrednimi dostawcami tej firmy.

W większości z nich istniała oddzielna komórka zajmująca się kontrolą i podnoszeniem jakości, a ludzie w niej zatrudnieni podlegali bezpośrednio dyrektorowi firmy i każdy ich wniosek uzyskiwał klauzulę najwyższego uprzywilejowania w procesie wdrażania do praktyki. Jest to rezultatem przekonania, że jakość jest znaczącym czynnikiem w osiągnięciu komercyjnego sukcesu oraz obszarem, na którym rozgrywają się współczesne walki konkurencyjne.

Wzory do działania w tym zakresie są dostarczane przez ekspertów japońskich (za ciekawostkę może służyć informacja, że przed czterdziestu laty ci sami ludzie byli szkoleni przez specjalistów amerykańskich i angielskich).

W ślad za wysokimi wymaganiami stawianymi producentom idą odpowiednie regulacje prawne. W związku ze zbliżeniem do wspólnego rynku został wydany „Food Safety Act 1990”, który wszystkich działających na rynku żywnościowym bezwzględnie obowiązuje do rygorystycznego przestrzegania przepisów. Za ich ominięcie grożą kary do 20.000 funtów i 0,5 roku pozbawienia wolności.

Oferowane produkty nie stanowią żadnego zagrożenia dla zdrowia i życia ludzkiego oraz mają zwiększone walory użytkowe (przedłużona trwałość, mniejsze opakowanie jednostkowe).

Po wprowadzeniu systemu totalnego zarządzania jakością (Total Quality Management) w wytwórni płatków zbożowych jakość jest badana w kilkunastu punktach linii technologicznej,

co wpłynęło na zmniejszenie liczby reklamacji do zera oraz spowodowało obniżkę kosztów produkcji o blisko 15 procent. Jednakże we wszystkich przypadkach podstawowym czynnikiem wpływającym na efekt końcowy była jakość surowców, co przy stałe utrzymującej się dużej podaży artykułów rolnych na rynku daje możliwość eliminowania niesolidnych dostawców. Przykładowo, w zakładzie przetwarzania mleka automatycznie eliminowana była dostawa surowca, którego temperatura przekraczała 7 stopni C lub liczba bakterii przekraczała 20.000 w 1 cm³. W praktyce temperatura była niższa niż 5 stopni C, a TVC wynosił od 4 do 6 tys. bakterii w 1 cm³; w Polsce liczba ta przekracza 300.000, często osiąga 1.000.000, co powinno być kwalifikowane jako zagrożenie dla zdrowia.

Najwyższy już czas abyśmy i my przeszli od ilości do jakości na naszym najważniejszym rynku, jakim jest rynek artykułów żywnościowych.

W kilku ostatnich latach na terenie UK powstało wiele firm prywatnych, niezależnych od czynników administracyjnych, zajmujących się badaniem produktów żywnościowych i przemysłowych pod względem zgodności z obowiązującymi normami (zarówno pod względem składu chemicznego jak i jakości). Firmy te jednocześnie oferują consulting prawny, techniczny i organizacyjny dla swoich klientów.

Powodem rezygnacji z firm podporządkowanych administracji była ich opieszałość oraz niewłaściwe wyposażenie techniczne, co wpływało na ich niewielką wiarygodność.

Antoni Tadeusz Baszczeski
– Eastern Europe
Investment Ltd., Warszawa.

*

Bailey Newspaper Group Ltd. była jedyną firmą prasową, która na apel CBI (Konfederacji Przemysłu Brytyjskiego) zorganizowała u siebie pobyt polskiego menedżera.

Bailey jest holdingiem z ponad stuletnią tradycją. Wydaje blisko 30 tytułów prasy lokalnej w Anglii i Walii. Biura Zarządu znajdują się w Dursley, miasteczku położonym w połowie drogi pomiędzy Bristolem i Gloucester (Gloster). Tam spędziłem większość z ośmiu tygodni szkolenia. Dużo też podróżowa-

Zróźnicowanie systemu controllingu (p. „PO” nr 4/91 Controlling – V) pozwoliło na wyodrębnienie różnorodnych podmiotów i zadań koordynacji i tym samym poszczególnych typów controllingu, które będą omawiane w kolejnych artykułach. Poniżej przedstawiamy część pierwszą rozważań o controllingu strategicznym. Część drugą zamieścimy w następnym numerze. (Redakcja)

Jacek Goliszewski

Controlling (VI)

Controlling strategiczny

(cz. 1)

J. Goliszewski – Katedra Controllingu Uniwersytetu w Stuttgarcie (RFN).

Controlling i szczeble zarządzania

Decentralizacja i specjalizacja systemu zarządzania prowadzi, jak wiadomo, do wyróżnienia trzech podstawowych szczebli zarządzania: strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Rozróżnienie to służy jednocześnie odpowiedniemu ukierunkowaniu i ukształtowaniu procesów koordynacji, tj. wyodrębnieniu controllingu strategicznego i – obejmującego również szczebel taktyczny – controllingu operacyjnego. Ogólnie można powiedzieć, że naczelnym celem zarządzania strategicznego jest stworzenie długookresowych warunków dla działalności przedsiębiorstwa („doing the right things”), natomiast w zakresie taktyczno-operacyjnym chodzi głównie o stopniową transformację tych warunków w sukces przedsiębiorstwa („doing the things right”). Tak określone cele wyznaczają zakres działań dla każdego szczebla i tym samym różnorodne warunki ramowe i punkty cen-

tralne dla obydwu typów controllingu. Podstawowe różnice między controllingiem strategicznym i operacyjnym przedstawia tabela 1.

Idea controllingu strategicznego

Próby przeniesienia koncepcji controllingu na szczebel strategiczny są nowe. Wynikają one głównie ze skoncentrowania wysiłków koordynacyjnych na szczeblu taktyczno-operacyjnym, wprowadzenia planowania strategicznego oraz z niechęci naczelnego kierownictwa do udzielenia controllerowi wglądu w sprawy strategiczne. Aczkolwiek szybko zmieniające się warunki działania przedsiębiorstw



cechy charakterystyczne / typ controllingu	controlling strategiczny	controlling operacyjny
cele	zabezpieczenie długookresowych potencjałów przedsiębiorstwa	rentowność i zysk ekonomiczność
orientacja	przede wszystkim zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa	przede wszystkim wewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa
charakter zadań	tzw. źle zestrukturyzowane problemy jakościowy charakter	wyraźne w wymiernych jednostkach zadania
przedmiot zadań	szanse i ryzyka otoczenia mocne i słabe strony przedsiębiorstwa	koszty – wyniki nakłady – dochody wpływy – wydatki
horyzont czasowy	z reguły długookresowy	z reguły średnio- i krótkookresowy

Tab. 1. Controlling strategiczny i operacyjny
Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber J. (patrz (1)), s 135

BRYTYJSKI FUNDUSZ KNOW-HOW

tem – odległość z Centrali do niektórych filii (redakcji pism) przekracza sto mil. Kierownictwo Bailey (panowie Tony Crook i John Cox) zadbał także o to, abym mógł nawiązać wiele profesjonalnych kontaktów zewnętrznych. Podróże poza Cotswold, bodaj najpiękniejszy region Anglii (tam właśnie leży Dursley), zajęły mi przeszło dwa tygodnie.

Szkolenie miało charakter przede wszystkim praktyczny. Uczestniczyłem w życiu firmy, będąc dopuszczany nawet do jej istotnych tajemnic taktycznych i strategicznych (aktualne

i planowane powiązania kapitałowe, operacje rynkowe, taktyki sprzedaży, zmiany organizacyjne, uczestnictwo w posiedzeniach zarządu itp.). Program – w generalnych zarysach przygotowany przez Anglików – w szczególności realizowałem samodzielnie. Moi gospodarze bardzo przychylnie odnosili się do wszelkich życzeń, co więcej – oczekiwali właśnie takiej postawy. Interesowały mnie przede wszystkim problemy związane z komunikacją w firmie, badaniem rynku, zarządzaniem na średnich szczeblach, zarządzaniem

zmianami organizacyjnymi, zarządzaniem finansami. Przedmiotem studiów i dyskusji było także wiele innych, szczegółowych zagadnień, wiążących się głównie ze sprzedażą i stosowaniem konkretnych technik. Bailey sfinansowała również moje uczestnictwo w treningu menedżerskim profesjonalnej firmy „Pirbic”. Bardzo ciekawy był doroczny zjazd Izby Redaktorów Naczelnych Brytyjskiej Prasy, w którym miałem przyjemność uczestniczyć dzięki Międzynarodowej Fundacji Prasowej. Tak – w wielkim skrócie przebiegło

osiem tygodni szkolenia w Wielkiej Brytanii.

Podsumowanie? Różnice między polskim i brytyjskim rynkiem prasowym są ogromne. Przede wszystkim – infrastrukturalne. Przedsiębiorstwo prasowe jest jednym z kilkunastu ogniw tego rynku, jego funkcjonowanie nie byłoby możliwe bez odpowiednio ukształtowanego (w ciągu wielu pokoleń) otoczenia. W Polsce ono dopiero się tworzy. To jest właśnie miara dystansu, który nas dzieli.

Marek Dziduszko



oraz niektóre słabości planowania strategicznego (koncentracja na aspekcie instrumentalnym, brak powiązania z niższymi szczeblami zarządzania itp.) doprowadziły i prowadzą do stale rosnącego udziału controllera w procesach strategicznych – co potwierdzają też badania empiryczne (1) – trudno jest na razie mówić o spójnej koncepcji controllingu strategicznego. W literaturze i praktyce (2) również panuje duża rozbieżność dotycząca jego funkcji: niektórzy autorzy utożsamiają go ze strategiczną kontrolą, inni ze strategicznym planowaniem, jeszcze inni ze strategicznym sterowaniem. Wychodząc z przyjętej definicji controllingu można stwierdzić,

że celem controllingu strategicznego jest wzajemna koordynacja działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego

tj. strategicznego planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne (3). Koordynacja ta – obok sformowania i nadzorowania tych trzech subsystemów oraz kształtowania przepływów z otoczenia przez system strategiczny do systemu operacyjnego (koordynacja tworząca), obejmuje bieżącą integrację i wzajemne uzgodnienie poszczególnych faz procesu strategicznego (koordynacja sprzęgająca).

Zadania controllingu strategicznego

Ukształtowanie systemów strategicznego planowania, kontroli i zasilania

w informację odbywa się w ramach analizy systemowej pod kątem tych samych kryteriów, o których była już mowa przy kształtowaniu całego systemu planowania i kontroli („PO” nr 10/90, Controlling – II). Ze względu na specyfikę procesów strategicznych controlling strategiczny musi się skoncentrować na następujących zadaniach:

■ wykazanie i wzajemne uzgodnienie powiązań między otoczeniem, zachowaniem menedżerów i strukturą organizacyjną poszczególnych subsystemów;

■ uwzględnienie subiektywnego i obiektywnego zapotrzebowania poszczególnych decydentów na informacje;

■ ukształtowanie możliwie optymalnej struktury komunikacyjnej szczebla strategicznego przy wykorzystaniu obecnych technik informacyjnych;

■ wyposażenie poszczególnych subsystemów w odpowiedni stopień elastyczności umożliwiający szybkie (przy jak najmniejszych kosztach) dopasowanie do zmieniających się warunków działania.

Zadania controllingu strategicznego w ramach koordynacji sprzęgającej odnoszą się do faz procesu strategicznego tj. analizy strategicznej, formułowania strategii, planowania jej implementacji oraz realizacji strategii.

Analiza strategiczna

Celem analizy strategicznej jest zbadanie szans i ryzyka, jakie stwarza otoczenie, określenie na tej podstawie pozycji przedsiębiorstwa oraz ustale-

nie celów strategicznych. Oto zadania controllingu w tej fazie procesu strategicznego:

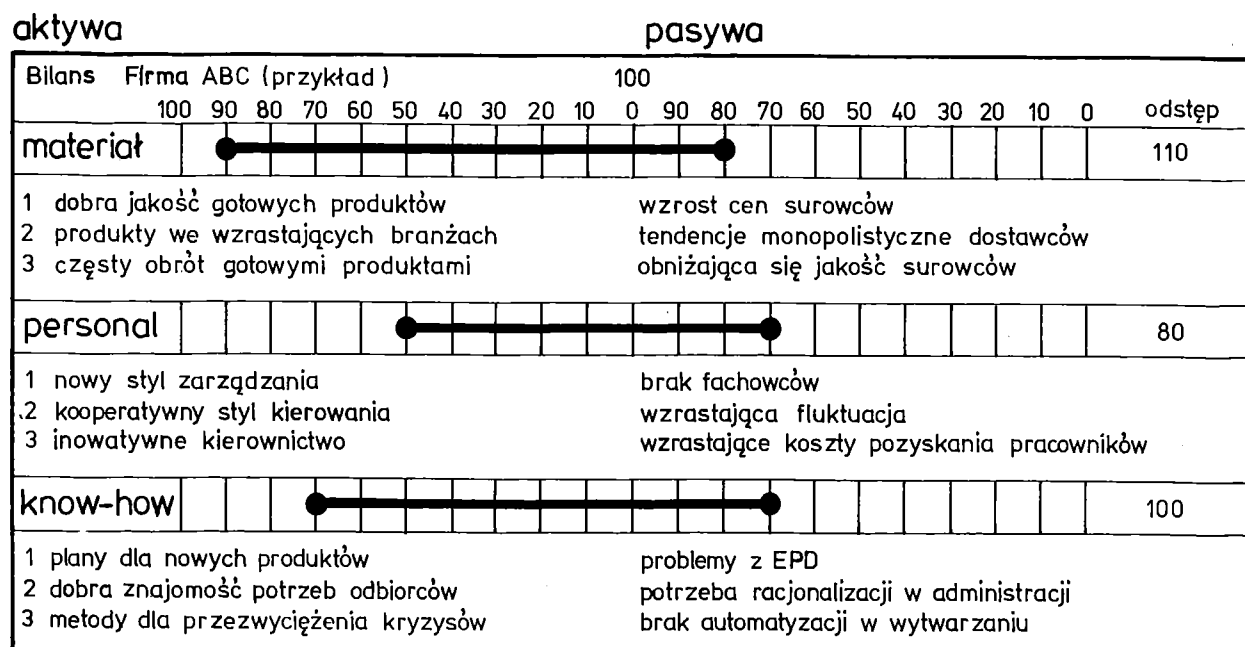
- inicjowanie i ukierunkowanie procesów pozyskiwania informacji,
- wybór instrumentów służących uzyskiwaniu informacji,
- dokonanie oceny uzyskanych informacji oraz powiązanie ich z informacjami o przedsiębiorstwie,
- ukształtowanie systemów wczesnego ostrzegania,
- wsparcie kierownictwa przy ustalaniu celów strategicznych.

Obok instrumentów przedstawionych już wcześniej (p. „PO” nr 11/90, Controlling – III), najbardziej znanymi instrumentami w ramach analizy strategicznej jest bilans strategiczny i analiza potencjałów (4).

W ramach bilansu strategicznego przedsiębiorstwo zostaje podzielone na różnorodne obszary strategiczne (np. materiał, personel, zbył, know-how), dla których ustala się, a następnie ocenia 3-5 tzw. czynników zależności. Ocena danego czynnika po stronie aktywów wskazuje na uzależnienie partnerów otoczenia od przedsiębiorstwa, zaś ocena po stronie pasywów na uzależnienie przedsiębiorstwa, przy czym:

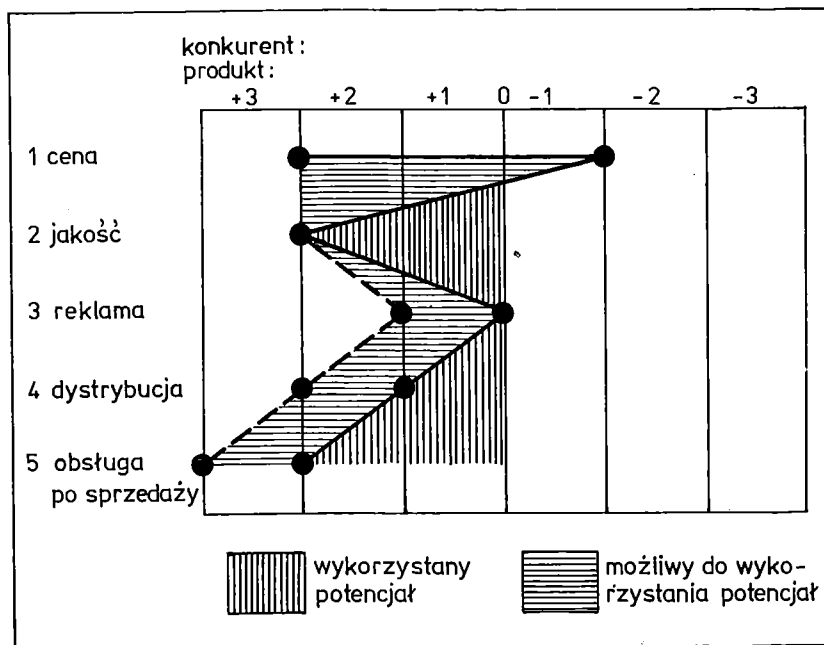
100% = całkowita zależność,
0% = całkowita niezależność (rys. 1).

Tak oznaczone czynniki służą ocenie poszczególnych obszarów, przy czym najbardziej krytyczny jest ten, w którym różnica pomiędzy wartościami po stronie aktywów i pasywów jest najmniejsza. Obszar ten jest punktem wyjścia działań strategicznych.



Analiza potencjałów

Polega ona na ustaleniu dla przedsiębiorstwa głównych czynników działania (szanse, źródła dotychczasowych sukcesów) oraz porównaniu ich na odpowiedniej skali z konkurentami. Przedsiębiorstwo otrzymuje wartości dodatnie, jeżeli jest lepsze od konkurenta, a wartości ujemne – jeżeli jest gorsze. Konkurenci otrzymują zawsze wartość zerową (rys. 2). Następnie dokonuje się analizy tych samych czynników już tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa, tj. ich najlepszego wykorzystania przez przedsiębiorstwo (linia przerywana na rys. 2). Porównanie obydwu analiz pozwala na ocenę pozycji przedsiębiorstwa i wskazuje, które potencjały wymagają rozbudowy, a które zwiększonych działań.



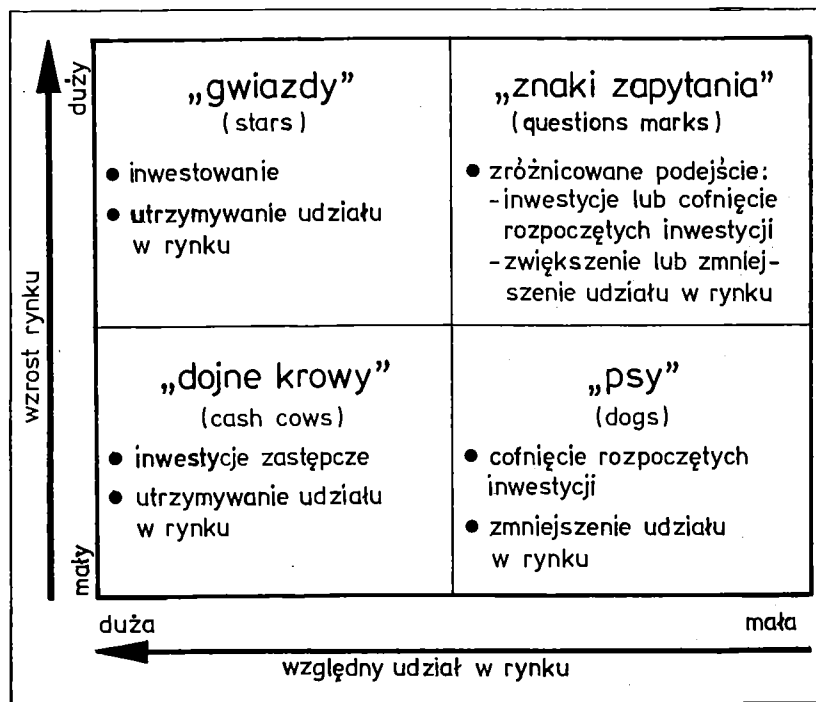
Rys. 2. Analiza potencjałów (fragment), źródło (nieznacznie zmienione): Mann R. (patrz (4)), s. 62

Formułowanie strategii

Po opracowaniu celów strategicznych w ramach analizy strategicznej następnym etapem jest formułowanie strategii, tj. ustalenie różnorodnych koncepcji strategicznych, ich ocena oraz wybór odpowiedniej strategii. Procesy formułowania strategii są sprzężone ze szczeblem taktyczno-operacyjnym: opracowane na szczeblu strategicznym warianty i sposoby realizacji strategii podlegają stałej konkretyzacji i ocenie operacyjnej. W tej fazie procesu strategicznego celem nadrzędnym controllingu jest zapewnienie optymalnej kwantyfikacji informacji strategicznych. Celowi temu służy wsparcie i pomoc dla kierownictwa przy wyborze i użyciu instrumentów do oceny poszczególnych koncepcji strategicznych.

Najbardziej znanym instrumentem są tu tzw. macierze analizy portfelowej. W praktyce istnieje wiele różnorodnych technik analizy portfelowej, jednak ich myśl przewodnia jest taka sama: dwu lub więcej wymiarowy podział przedmiotu oceny (np. konkurenci, rynek, obszar funkcyjny) za pomocą wyróżnienia jego cech charakterystycznych. Określenie sześciu lub dziewięciu pól macierzy poprzez określenie wartości tych cech, a następnie dokonanie oceny pozycji i wyznaczenie pozycji docelowej. Klasyczną wersję macierzy analizy portfelowej przedstawia rys. 3.

Stosowanie analizy portfelowej podane zostało znacznej krytyce (statyczny charakter analizy, upraszczanie kompleksowych problemów do 2-3 czynników, trudności w określeniu wartości poszczególnych czynników itp.), jednak jest ona bardzo rozpowszechniona w praktyce ze względu



Rys. 3. Macierz analizy portfelowej, źródło (nieznacznie zmienione) Weber J. (p. (1)), s. 156 i 157

na dużą komunikatywność i prostotę.

Obok macierzy analizy portfelowej stosuje się inne metody dokonywania oceny strategicznej, np. krzywą doświadczeń, krzywą cyklu życia produktu, jak również różnorodne techniki ułatwiające podejmowanie decyzji (analiza ryzyka, prognozy itp.). Controller musi znać wady i zalety poszczególnych metod, umieć wybrać optymalną oraz dążyć do zintegrowanego ich użycia, np. połączenie portfeli poszczególnych jednostek strategicznych przedsiębiorstwa „strategic busi-

ness unit” w portfel całego przedsiębiorstwa.

(cdn.)

Jacek Goliszewski

1. Por. J.WEBER: *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1990 s. 178.

2. Por. H.CH PFOHL, B.ZETTELMEYER: *Strategisches Controlling?* „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, nr 2, 1987, s 147.

3. Por. P.HORVÁTH: *Controlling*, München 1990, s. 239.

4. Por. R.MANN: *Praxis strategisches Controlling*, Landsberg am Lech, 1989, s. 47 i nast., s. 60 i nast.

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Zeitschrift Führung + Organisation”

Organizacja ochrony środowiska w przedsiębiorstwie

Seidel E.: Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. „Zeitschrift Führung + Organisation”, IX-X 1990, nr 5. RFN

W nowoczesnej gospodarce wpływającej szkodliwie na środowisko naturalne konieczna jest organizacja ochrony środowiska przez zakład pracy, polegająca zarówno na określeniu celów ochrony jak i na praktycznej realizacji. Mają tu zastosowanie wszystkie koncepcje nauki o organizacji. Organizację ochrony środowiska można rozumieć jako przedmiot organizacji i jako podmiot. W pierwszym przypadku dotyczy ona mniejszego zakresu działania. Organizacja ochrony środowiska określa w sposób zdecydowany wszystkie inne funkcje przedsiębiorstwa, czasami jako „wąskie gardło”. W przyszłości koszty ekologiczne (jako następstwo nowoczesnego gospodarowania) będą dominującą kategorią kosztów, a innowacyjność zakładowa będzie się głównie koncentrowała na „ekologizacji gospodarowania”. Już obecnie korzyści krańcowe innowacji technicznych bez korzystnych składowych ekologicznych są albo mierne, albo ujemne.

Minimalny zakres działań organizacyjnych

Minimalne uwzględnienie zadań ochrony środowiska polega na defensywnym stosunku do obowiązujących przepisów prawnych, a przy niedostatecznych środkach – na usiłowaniu maksymalnego oszczędzania nakładów na ochronę. Nakłady i przedsięwzięcia organizacyjne nie mogą być

określone ogólnikowo, lecz w każdym przypadku konkretnie i w zależności od istniejącej sytuacji.

Przepisy RFN dotyczące ochrony środowiska wymagają wyznaczenia w przedsiębiorstwie pracownika odpowiedzialnego za organizację ochrony. W związku z tym możliwe są następujące rozwiązania organizacyjne:

- wyznaczenie jednego lub kilku pracowników zajmujących się wyłącznie zagadnieniami ochrony środowiska;
- przydzielenie jednemu lub kilku pracownikom dodatkowych zadań w zakresie ochrony środowiska, są oni podporządkowani kierownikom niższych szczebli;
- powierzenie spraw ochrony środowiska osobom z zewnątrz i zapewnienie im bezpośredniego dostępu do kierownictwa najwyższego szczebla.

Maksymalny zakres działań organizacyjnych

Szerszy zakres działań organizacyjnych konieczny jest wtedy, gdy z różnych względów należy potraktować ochronę środowiska jako cel nadrzędny przedsiębiorstwa i regionu. W tym przypadku orientacja ekologiczna gospodarki przedsiębiorstwa powinna dotyczyć wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa i wszystkich procesów produkcyjnych. Chodzi więc o procesy, narzędzia zarządzania, czynniki, wyroby, systemy, które należy odpowiednio dostosować do wspomnianego celu. Odpowiednio do systemu celów zmieni się system informacyjny i system zarządzania.

Zarządzanie ochroną środowiska

powinno być powiązane ze strategią przedsiębiorstwa. Chodzi tu o ryzyko i szanse w średnich i długich okresach z uwzględnieniem aspektów ekologicznych (zarządzanie zabezpieczeniami, zarządzanie portfelowe). Ponadto konieczne jest powiązanie tego zarządzania z zarządzaniem operacyjnym w krótkich okresach w razie niespodziewanych wydarzeń i kryzysów. Zadania organizacyjne dotyczące ochrony środowiska są więc wielopłaszczyznowe i wykonywane w różnorodnych formach organizacyjnych (np. macierzowa struktura organizacyjna). Pełnomocników do spraw ochrony środowiska należy traktować w tym ujęciu również jako kontrolerów, przy czym mają zastosowanie wszystkie formy organizacji kontroli.

Nowe aspekty i dziedziny organizacji

Z zadań zakładowej ochrony środowiska można wyprowadzać zadania organizacyjne jako rozszerzenie istniejących dotychczas lub jako zadania zupełnie nowe.

Najbardziej znaczące rozszerzenie zadań następuje w zakresie logistyki zakładowej, na przykład nowoczesne koncepcje produkcji „akurat na czas” (Just-in-Time Production) muszą być w zakresie zaopatrzenia i składowania zrewidowane z uwzględnieniem wymagań ekologicznych. Biorąc pod uwagę szkodliwy wpływ ruchu samochodów ciężarowych, należy rozpatrzyć wzrost ruchu na zatłoczonych już drogach w wyniku rotacyjnego zaopatrzenia i wywożenia ze składów towa-

rów. Podobnie przedstawia się sprawa rozszerzenia zadań ochrony zdrowia przez wytwarzanie wyrobów zdrowych, niezawodnych i jednoznacznie funkcjonalnych.

O częstościowo lub całkowicie nowych zadaniach można mówić w zakresie usuwania odpadów. Obiegi zamknięte wykorzystujące odpady spowodują skutki w zaopatrzeniu i zbycie. Niektóre przedsiębiorstwa podejmują się też odprowadzania ścieków i usuwania odpadów w swoich osiedlach pracowniczych.

Zastosowanie informatyki w produkcji jest często korzystne dla środowiska. Zanieczyszczenie środowiska, zwłaszcza w wyniku emisji szkodliwych substancji, powoduje konieczność regionalnego i branżowego porozumiewania się przedsiębiorstw oraz wzajemnej współpracy w zakresie ochrony środowiska.

Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo na ochronę środowiska powinny być uwzględniane w ogólnokrajowym rachunku kosztów ekologicznych. Powstają zadania przyswajania nowych wiadomości prawnych, technicznych, z zakresu chemii i biologii.

Niektóre aspekty pracy organizacyjnej

Nie jest konieczne przekazanie wszystkim pracownikom zadań zakła-

dowej ochrony środowiska, wszyscy natomiast powinni dobrze znać obowiązujące w przedsiębiorstwie zasady i cele. Pod względem organizacyjnym możliwa jest zarówno centralizacja (koncentracja) jak i decentralizacja (rozproszenie) zadań. Konieczne jest jednak dokładne rozróżnianie aspektów projektowania, planowania, podejmowania decyzji, upowszechniania i realizacji oraz kontroli. We wszystkich tych fazach należy opracowywać odrębne zadania. Centralnym zagadnieniem jest podział zadań planowania i podejmowania decyzji, ponieważ wynika z nich podział zadań realizacyjnych i kontrolnych. Podział ten ułatwia również projektowanie (wnioskowanie), doradztwo (konsultacje), przeprowadzanie rozmów, współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji, analizę i ocenę, a więc realizację zasad partycypacji i delegacji.

Niektóre zadania ochrony środowiska można realizować jako przedsięwzięcia (projekty), na przykład do realizacji celów ochrony, utworzenia systemu informacyjnego ochrony. Może zaistnieć potrzeba utworzenia kolegiów do spraw ochrony, komisji, przeprowadzania konferencji. Ponadto konieczne są również formy koordynacji (pionowa, pozioma, mieszana). Zagadnienia ekologiczne należy włączyć do realizowanego przez przedsiębiorstwo procesu szkolenia, do działalności kół jakości.

Nakłanianie do ochrony środowiska może pochodzić spoza przedsiębiorstwa (od klientów, organizacji społecznych) w postaci zniżek w opłatach za zrzut ścieków, za emisję zanieczyszczeń powietrza, w opodatkowaniu na rzecz publicznych inwestycji ochrony środowiska. Wewnątrz przedsiębiorstwa stosowane są etyczne, społeczne i materialne środki zachęty, w stosunku do poszczególnych osób i zespołów pracowniczych. Systemy zachęty stanowią ważny czynnik motywacyjny. Niektóre przedsiębiorstwa traktują problem ochrony środowiska przede wszystkim jako czynnik kosztów, inne widzą w niej również szanse zwiększenia obrotów i sukcesów.

Ogólnie można stwierdzić istnienie związku między ekonomiką i ekologią. Należy uwzględnić także powiązania między trzema obszarami ochrony środowiska: państwowym, społecznym i zakładowym. Stan ochrony środowiska ze strony zakładu zależny jest w dużym stopniu od pomocy ze strony państwa i organizacji społecznych.

Zanieczyszczenie środowiska wpływa nie tylko na wyniszczenie różnych gatunków roślin i zwierząt, lecz również zagraża życiu samego człowieka. W związku z tym ochrona środowiska nie może być pozostawiona przypadkowi, a w ekologicznej gospodarce centralne znaczenie mają zagadnienia organizacyjne.

opr. Władysław Straszyski

„Management Services”

Plan sukcesu w polityce kadrowej

Butterill M.: A Plan for Success. „Management Services”, XI 1990. WIELKA BRYTANIA

Potrzeba zapewnienia sukcesji (następstwa) w przedsiębiorstwie oraz rozsądnego gospodarowania kadrami ma duże znaczenie w świecie zdominowanym przez finanse. Opanowanie nowoczesnych technologii, w tym telekomunikacji, zmieniło sposób działania przedsiębiorstw. Szybka łączność w połączeniu z efektywniejszymi systemami dystrybucji umożliwiły przejęcie bezpośredniej kontroli nad sprzedażą wyrobów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, co określa się jako globalizację. W wyniku globalizacji powstały przedsiębiorstwa wielonarodowe zatrudniające swoich dyrektorów w różnych krajach świata. Wzrasta liczba zatrudnionych oraz zwiększa się odległość filii od macierzystych przedsiębiorstw.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat liczba młodzieży w wieku poniżej 20 lat zmniejszyła się w Wielkiej Brytanii o dwa miliony osób, a do końca obecnego stulecia zmniejszy się jeszcze o milion. Jednocześnie liczba osób w wieku emerytalnym wzrosła o milion i będzie nadal wzrastała. Te przesunięcia demograficzne oznaczają, że zmniejszy się liczba osób wkraczających pierwszy raz na rynek pracy, a zwiększy się liczba osób opuszczających ten rynek. Spowoduje to zmniejszenie się liczby kandydatów do pracy. Coraz trudniej będzie utrzymać w przedsiębiorstwie dobrych pracowników i coraz większe znaczenie będzie miał rozwój, wychowanie i zaangażowanie ludzi utalentowanych.

Planowanie sukcesji

Istnieją cztery rodzaje planowania sukcesji. Najbardziej kosztowne jest angażowanie kadry kierowniczej z zewnątrz. Metoda ta jest jedynym wyjściem w przedsiębiorstwach szybko rozwijających się. W przedsiębiorstwach bardziej dojrzałych, oprócz korzyści z pozyskiwania utalentowanych ludzi, ma również ujemne strony, takie jak:

- duża płynność kadry dobrych kierowników,
- duża rekrutacja z zewnątrz powoduje dodatkowe koszty,
- w rzeczywistości niedorozwój do kształcania,
- długotrwałe wakaty na stanowiskach.

Szkolenie potencjalnych następców polega na prowadzeniu wykazów kandydatów na stanowiska kierownicze w przypadku powstania wakatów i dokształcaniu tych kandydatów. Wówczas możliwe są następujące korzyści:



„Management Today”

Produkcja akurat na czas

WHEATLEY M.: *The Price Is Right*. „Management Today”, IX 1990. Wielka Brytania

Firma Kawasaki w Japonii jest przedsiębiorstwem wielobranżowym. Prawie 20% obrotów stanowią motocykle, 5% obrotów – budowa statków zaawansowanych technologicznie, 30% – produkcja pojazdów lotniczych

i silników odrzutowych. Ponadto Kawasaki jest głównym producentem pojazdów szynowych – lokomotyw, wagonów osobowych i towarowych oraz wagonów dla kolei podziemnych, a także maszyn i kompletnych obiektów przemysłowych.

W firmie tej najwięcej uwagi poświę-

ca się produkcji bezpośredniej, koncentrując się na doskonaleniu wydajności i redukcji czasu trwania poszczególnych procesów. W związku z tym wprowadzono system produkcji na ściśle określony czas (Just in Time Production – JIT) tworząc system produkcyjny Kawasaki (Kawasaki Pro-

PLAN SUKCESU W POLITYCE KADROWEJ



- zmniejszony przepływ na wyższych stanowiskach kierowniczych,
- zmniejszenie rekrutacji z zewnątrz,
- rozwój dokształcania,
- zachowanie ciągłości na wyższych stanowiskach,
- zmniejszenie problemów z wakacjami.

Niedostatkami tego rodzaju planowania sukcesji może być brak obiektywizmu w podejmowaniu decyzji. **Proste planowanie sukcesji** dotyczy kandydatów, których można natychmiast zatrudnić na wyższych stanowiskach i kandydatów potencjalnych. Efektami tego rodzaju planowania są:

- jeszcze mniejsza płynność kadr,
- niewielka rekrutacja z zewnątrz,
- wykorzystanie rocznych ocen pracowników,
- regularne przeglądy i aktualizacja planów sukcesji.

Dane mogą być wprowadzone do komputera i za jego pomocą odpowiednio wykorzystane.

Planowanie sukcesji powiązane z planowaniem karier, z planowaniem siły roboczej i ze strategią przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa wykorzystujące ten rodzaj odznaczają się zwykle:

- pobudzaniem rozwoju kadr w ogóle,
- uznaniem priorytetu rozwoju pracowników,
- wprowadzeniem dwukierunkowego procesu planowania karier,
- analizowaniem kwalifikacji i kompe-

tencji potrzebnych w przyszłości,

- wykorzystaniem rekrutacji z zewnątrz do wzmocnienia obszarów słabych,

- ciągłym procesem przeglądu i oceny zarządzania,

- zapewnieniem możliwości awansu dla wszystkich pracowników,

- lojalnością i małą płynnością pracowników.

Planowanie karier jest pomocne w jak najlepszym wykorzystaniu zasobów ludzkich.

Plan sukcesu

Plan sukcesu został opracowany na początku lat osiemdziesiątych w firmie Coca Cola. Stwierdzono, że **jeżeli zmiana na stanowisku dyrektora następuje raz na pięć lat, to przynajmniej przez rok dane przedsiębiorstwo nie może wykorzystać wszystkich możliwości**, co oznacza mniejszą wydajność, sprzedaż i zyski. W planie sukcesu tej firmy przewidywano kartotekę organizacyjną, kartotekę sukcesji, zasobów ludzkich oraz dokształcania i rozwoju.

Kartoteka organizacyjna zawiera dane dotyczące menedżerów, jak stanowisko w przedsiębiorstwie, okres pozostawania na tym stanowisku, okres pracy w przedsiębiorstwie, ogólne przygotowanie do promocji, wiek i potencjał (wykształcenie, zdolności itp. lub ich brak). Kartoteka sukcesji zawiera plany następstwa na każdym stanowisku wraz z danymi personalnymi. Kartoteka zasobów ludzkich zawiera informację o następstwie z uwzględnieniem ogólnego przygotowania do promocji (promocja możliwa już teraz, w przyszłości, na razie niemożliwa lub niecelowa). Dzięki temu nikogo się

nie pominie, natychmiast można zauważyć sytuacje konfliktowe i rozwiązywać konflikty, zanim nastąpi rezygnacja danej osoby z pracy. Biorąc pod uwagę czas potrzebny na wyszkolenie personelu oraz koszty przeszkolenia i względy konkurencyjne, pożądane jest maksymalne ograniczenie płynności na wyższych stanowiskach. Żadna firma nie chce na własny koszt pomagać swoim konkurentom. Należy zauważyć, że pracownicy chcą uczestniczyć w decyzjach dotyczących ich kariery.

Kartoteka dokształcania i rozwoju przedstawia plany w tym zakresie dla każdego członka kierownictwa. Pozwała ona na ocenę przeszkolenia potrzebnego do zajęcia przez kierownika wyższego stanowiska. Następnym obszarem informacyjnym w planie sukcesu są sprawozdania personalne przedsiębiorstwa, jak kalendarz dokształcania, przeglądy siły roboczej, plan rozwoju, wykaz potencjalnych kandydatów, plany przesunięć kadrowych itp.

Wprowadzony do komputera plan sukcesu zawiera system zabezpieczający. Dostęp do danych jest zróżnicowany w zależności od użytkownika, na przykład można mieć dostęp do danych personalnych bez dostępu do szczegółów placowych. Dane nieaktualne można kasować, uzyskując miejsce na wprowadzenie nowych.

Plan został opracowany w USA przez firmę Borwick International i służy do zmniejszenia płynności kadr i kosztów rekrutacji z zewnątrz, umożliwiając ciągłą aktualizację sytuacji i możliwości we własnym przedsiębiorstwie.

opr. Władysław Straszyński

**Organizacja
i Kierownictwo**

w Japonii

duction System – KPS). W ciągu trzyletniego funkcjonowania tego systemu, produkcja w toku zmniejszyła się o połowę, również o połowę zmalały nakłady robocizny (w osobogodzinach). Po dziesięciu latach wielkości te stanowiły 1/5 pierwotnych. Jednocześnie bardzo poważnie wzrosła wydajność pracy.

System produkcji „akurat na czas” (JIT) powoduje znaczne skrócenie czasu trwania procesów produkcyjnych oraz produkcji w toku, lecz daje tylko niewielką poprawę wydajności pracy, ponieważ produkuje się w małych seriach i częściej trzeba przestawiać maszyny na nowe wyroby, co wpływa na bezpośrednią wydajność pracy. Firma przewyciężyła negatywny wpływ tych czynników wprowadzając elastyczność do systemu, tak że mimo produkowania w małych seriach nie ma strat czasu.

Istotę systemu produkcji akurat na czas autor przedstawia na przykładzie produkcji wałów korbowych. Wały korbowe do silników są obrabiane z odkuwek, co jest operacją stosowaną wszędzie. Wszystkie obrabiarki umieszczone są na pomostach (platformach – pochylniach) w taki sposób, że znajdujące się na początku procesu produkcji są usytuowane wyżej od obrabiarek znajdujących się na końcu linii. Prosty równolegle położony tor wykonany z prętu stalowego łączy ze sobą poszczególne obrabiarki. Automatem mechanizm wypychający wyrzuca wał korbowy z obrabiarki po zakończeniu operacji, a następnie pod wpływem siły ciężenia wał korbowy toczy się do następnej obrabiarki w linii obróbczej. Operatorzy przechodzą od obrabiarki do obrabiarki, zakładając wały i naciskając przyciski uruchamiające obróbkę. W ten sposób wyeliminowane zostały operacje pośrednie i niepotrzebne czynności manipulacyjne. Nie ma regalów na częściowo obrabiane wały korbowe między obrabiarkami. Ruch elementów odbywa się pod wpływem ciężaru. Jest to więc zastosowanie prostych pomysłów do eliminowania strat siły roboczej, czasu i zasobów.

W ten prosty sposób osiągnięto **znaczny wzrost efektywności**: sie-

dem osób obsługujących 22 obrabiarki wytwarza 2700 wałów tygodniowo, przy czym w procesie produkcji znajduje się tylko 60 wałów. Porównywalna linia do obróbki wałów w Wielkiej Brytanii angażuje 37 operatorów obsługujących 25 obrabiarek na dwie zmiany, przy czym wytwarza się tam 1400 wałów tygodniowo, przy średnim czasie trwania procesu trzy tygodnie, a w procesie produkcji znajduje się 6500 wałów korbowych. W Wielkiej Brytanii wytwarza się więc 38 wałów tygodniowo na osobę, a w Japonii 386.

Równie imponująca jest **możliwość szybkiego przestawienia linii** na obróbkę innego elementu. W przypadku linii do obróbki wałów korbowych potrzeba na to czterech godzin, a w porównywalnej linii w W. Brytanii 38 godzin.

Jak w firmie Kawasaki osiągane są takie wyniki? Cała operacja jest dokładnie zaplanowana. Nastawianie obrabiarki rozpoczyna się w precyzyjnie określonym punkcie czasowym, gdy pierwsza obrabiarka w linii zakończyła obróbkę komponentu. Czynność nastawiania obrabiarki odbywa się według ściśle określonej kolejności. Wszystkie potrzebne narzędzia i uchwyty są już wcześniej przygotowane wraz z przytwierdzoną tabliczką opisującą kolejne czynności. Gdy ostatnia część przechodzi do kolejnej obrabiarki, operatorzy stopniowo przestawiają każdą już nie pracującą. Podstawowym celem jest maksymalne uproszczenie wykonania zadań.

Przykładem podobnego pomysłu są zakłady produkcji wagonów kolejowych Hyogo należące do firmy Kawasaki. Zakłady wytwarzają różnorodne wagony na rynek wewnętrzny i na eksport. Chodzi o szybki i efektywny montaż ogromnej liczby komponentów elektrycznych, hydraulicznych i konstrukcyjnych w podstawowej ramie pojazdu. Większość z nich jest ukryta w dachu pojazdu lub pod podłogą. Montaż u góry wymaga wielogodzinnej postawy stojącej z podniesionymi do góry rękoma, co jest bardzo męczące. Przyjęto proste rozwiązanie tego problemu. Pojazd umieszczony jest w ogromnym uchwycie i przewracany dachem do dołu tak, że sufit staje się podłogą. Robotnicy mogą teraz wykonywać operacje w pozycji siedzącej lub kłęcząc, a siła ciężkości pomaga w umieszczaniu na miejscu części lub w ich utrzymywaniu.

Podobną koncentrację na ergonomii i wydajności można zaobserwować w zakładach metalurgicznych Noda, wytwarzających mosty oraz dźwigary do wielopiętrowych, bardzo wysokich budynków. Każdy z tych obiektów jest

unikatowy, terminy dostaw bardzo napięte, przy czym dostawy muszą odbywać się w określonym porządku. Zakłady w Noda wykorzystują masywne linie przenośnikowe, płyta stalowa jest umieszczana na początku przenośnika, a kompletne sekcje schodzą z przenośnika. Planowanie wydajności odbywa się poprzez wykonywanie na przenośniku operacji stanowiących „wąskie gardło”. W ten sposób przenośnik ustala planowanie czynności, jego prędkość określa cykl produkcyjny, rozpoczyna się tylko tyle prac, ile można wykończyć na końcu linii przenośnikowej. **Metoda produkcji akurat na czas skracą cykl produkcyjny do 25% w porównaniu z metodą tradycyjną.** Ponadto Noda wykorzystuje systemy projektowania wspomaganego komputerem, co umożliwiło skrócenie cyklu projektowania do 1/7 poprzedniego czasu i przyczyniło się do poważnej poprawy jakości. Kolejność czynności produkcyjnych jest wspomagana systemem KANBAN, a także malowaniem różnymi kolorami pewnych odcinków podłogi lub stosowaniem specjalnych pojemników: pusty pojemnik powoduje natychmiastową produkcję potrzebnych części. Na stanowiskach operacyjnych zainstalowano światła sygnalizacyjne: z chwilą pojawienia się trudności operator naciska przycisk i natychmiast przybywa pomoc. Zakład koncentruje się na elastyczności, linie produkcyjne są zaprojektowane w taki sposób, aby można było wytwarzać różne warianty tego samego wyrobu i różne wyobrażenia.

Jak wynika z doświadczeń, przy wdrażaniu nowego, nawet prostego systemu **pojawiają się różne problemy**. Trzeba zmienić dotychczasowe nawyki i stosunek pracowników, co zawsze wyzwała pewien opór. *Aby osiągnąć sukces, należy spełnić następujące warunki: muszą działać entuzjastyczni promotorzy, nowy system powinien być realistyczny, wysiłki powinny być ciągłe. Wszystko to należy połączyć z reedukacją pracowników.*

Największym jednak osiągnięciem firmy jest pomyślne zastosowanie systemu produkcji akurat na czas do różnorodnych środowisk produkcyjnych. Metoda wprowadzana w firmie Kawasaki może być przystosowana z powodzeniem do warunków produkcyjnych w innych krajach, na co wskazują doświadczenia z Wielkiej Brytanii.

opr. Władysław Straszynski

**Organizacja
i Kierownictwo**

„*Harvard Business Review*”

Znaczenie ogólnie uznanych wartości

HOWARD R.: Values Make the Company: An Interview with Robert Haas. „*Harvard Business Review*”, IX-X 1990, USA. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

Autor przeprowadził rozmowę z dyrektorem naczelnym firmy Levi Strauss and Co z siedzibą w San Francisco. Firma została założona w 1850 r., zatrudnia obecnie prawie 30000 pracowników i zajmuje się produkcją męskiej odzieży. Firma odniosła duże sukcesy ekonomiczne ze względu na zaangażowanie dyrekcji w realizację wartości socjalnych i dbałość o interesy załogi. Początkowo głównym wyrobem były dżinsy, następnie asortyment został znacznie rozszerzony.

W związku z wejściem na rynek globalny, firma opracowała nową strategię, tworząc bardziej spłaszczone struktury organizacyjne i zaczęła inwestować w rozwój nowych wyrobów, marketing i nowe technologie. W 1987 r. częścią strategii stała się deklaracja o dążeniach, która określiła powszechnie uznawaną w przedsiębiorstwie hierarchię wartości. Są one kierunkiem działalności zarówno dyrekcji jak i pracowników. Deklaracja określa funkcje zawodowe i zakresy odpowiedzialności pracowników, wprowadza oceny wydajności, szkolenie nowych pracowników, nową organizację pracy i sposoby podejmowania decyzji. Była pionierem w wykorzystaniu sieci elektronicznej do łączności z dostawcami i sklepami detalicznymi. W 1989 r. z operacji międzynarodowych pochodziło 34% sprzedaży, wpływ wzrosł do 3,6 miliarda dolarów, a zyski do 272 milionów dolarów. Zastosowano znaczne różnicowanie pracowników pod względem wieku, narodowości i płci oraz wprowadzono zasiłki i dodatkowe świadczenia dla pracowników zwalnianych w przypadku konieczności zamknięcia zakładu produkcyjnego i zmian technologicznych.

Nowe zasady zarządzania

W ubiegłych dziesięcioleciach mocna pozycja na rynku zapewniała pozostawanie na nim przez długi czas w przypadku inercji. Można było działać przy tradycyjnej organizacji hierarchicznej poleceniowo-kontrolnej, gdyż zmiany następowały powoli. W wyniku kryzysu lat osiemdziesiątych wszystkie te założenia utraciły znaczenie.

Organizacja i Kierownictwo

Obecnie, jeżeli przedsiębiorstwa mają szybko reagować na zmiany na rynkach, muszą przekazać więcej odpowiedzialności, władzy i informacji osobom, które znajdują się najbliżej wyrobów i klientów, co wymaga nowych strategii i struktur organizacyjnych. W nowym systemie wzrasta znaczenie obowiązuje wszystkich hierarchii wartości, a sterowanie i kontrola muszą być sprawowane elastycznie. Podstawową funkcją kontrolną spełnia uznawana hierarchia wartości. Wartości te powodują, że kierownictwo i pracownicy posługują się wspólnym językiem. Rola kierownika polega na ustalaniu parametrów, które służą do oceny pracy, oraz stosowania zachęt (materiałnych i niemateriałnych) do przejawiania inicjatywy. Efektywność pracy kierownika wzrasta dzięki większej efektywności innych osób.

Parametry mogą być odmienne dla różnych pracowników, a cele – negocjowane z grupami pracowników. Podstawowym zadaniem kierownika jest usuwanie przeszkód w efektywnym działaniu. Efektywny system wymiany informacji służy między innymi do szybszej realizacji zamówień, a klienci mogą zmniejszyć zapasy i zwiększyć obroty o 20-30%.

Poszczególne regiony lub grupy klientów są obsługiwane przez specjalnych przedstawicieli do spraw sprzedaży. Otrzymują oni z systemu informacyjnego szczegółowe dane o rozmiarach odzieży, materiałach i stylach mody, analizują je, interpretują dla klientów. Komputer zastępuje rejestry, co pozwala na skoncentrowanie się na planowaniu i przewidywaniu potrzeb odbiorców i udzielaniu konsultacji marketingowej. Przedstawiciele ci prowadzą także szkolenie sprzedawców, projektowanie wystaw sklepowych i udzielają porad w zakresie promocji. Pracownicy rozliczają się z własnych sukcesów, a nie z sukcesów przedsiębiorstwa. Mają też możliwość wyrażania swojego zdania i krytykowania poglądów i decyzji kierownictwa.

Zarządzanie oparte na ogólnie uznanych wartościach polega między innymi na ich komentowaniu na zebraniach pracowników w niedużych grupach. Prowadzi się wówczas rozmowy partnerskie i naświetla błędne decyzje kierownictwa. Pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje i jakie będą skutki ich sukcesów i niepowodzeń. Spotkania odbywają się raz w tygodniu, a jeżeli pojawiają się problemy trudne do rozwiązania, powoływana jest grupa robocza do ich zbadania i opracowania zaleceń.

Jedna trzecia podwyżek płac kierowników, premii i innych dodatków finansowych zależy od ich zdolności zarządzania opartego na ogólnie uznawanych wartościach. Od tego również uzależnio-

ne są ich awanse. Czynnikiem ten jest brany pod uwagę w planowaniu następstw na stanowiskach. Na początku roku każdy kierownik określa i uzgadnia z pracownikami ich cele, a w końcu roku następuje ocena realizacji. Do oceny wykorzystuje się także poufne rozmowy z innymi pracownikami.

W jednym z zakładów wprowadzony został eksperymentalnie program podziału uzysków (gain-sharing) osiągniętych w wyniku gospodarności lub poprawy wydajności. Tego rodzaju nadwyżki nad normalnymi zyskami są dzielone po połowie między zakładem i pracownikami. Po dziewięciu miesiącach realizacji nowego programu zakład był najlepszy w całym przedsiębiorstwie, zyski znacznie wzrosły, a pracownicy czują się współgospodarzami.

W przyszłości zamierza się przekształcić organizację firmy przez podział pracowników na zespoły grupujące osoby o różnych specjalnościach i przekazanie im wielu zadań nadzorczych i szkoleniowych. Będzie to łączone z programem powszechnego udziału w zyskach.

W przypadku konieczności ograniczenia zatrudnienia przewiduje się szereg ułatwień: zawiadomienie z dłuższym wyprzedzeniem niż przewidziane ustawowo, przedłużenie prawa do opieki zdrowotnej, realizacja programów przekwalifikowania, pomoc w znalezieniu nowej pracy. Firma ponadto wspiera finansowo lokalne organizacje społeczne oraz wydobywa fundusze na cele społeczne. Przed podjęciem decyzji o likwidacji zakładu rozważa się skutki społeczne dla danego regionu, np. nadmierny wzrost bezrobocia itp. i w takim przypadku może być wstrzymana likwidacja zakładu pomimo małej jego rentowności.

Strategia technologiczna

Przyjęto zasadę globalnej integracji firmy poprzez technologię informacyjną i ułatwianie korzystania z niej przez instalowanie terminali na stanowiskach pracy. Elektroniczny system wymiany danych łączy detalistów z siecią dystrybucyjną firmy. Gromadzone są informacje z punktów sprzedaży oraz o wpłatach i wypłatach na większych kontaktach założonych dla klientów. Punkty sprzedaży detalicznej są powiadamiane z wyprzedzeniem o przyszłych wysyłkach towarów. System jest wykorzystywany do obsługi prawie 40% transakcji. Skomputeryzowane są również operacje wytwarzania. Większość stanowisk szycia wyposażona jest w małe terminale. Gdy bęła materiału przechodzi przez zakład, pracownik przesuwa opatrzoną kodem etykietą przed czujnikiem wbudowanym do terminalu. Dzięki temu zapewniona jest kontrola produkcji w czasie rzeczywistym, ewidencja pracy w toku, informacja dla celów inwentaryzacyjnych i informacja finansowa.

SCHLOTTFELDT W.: Das Vorschlagswesen. „Personal”, VI 1990 nr 5. RFN

Działalność w sferze racjonalizacji w koncernie Opla istnieje już od czterdziestu lat i jest jedną z najbardziej rozwiniętych służb tego rodzaju w RFN. Doskonale osiągnięcia tej dziedziny produkcji stały się już tradycją. Dział racjonalizacji jest dla przedsiębiorstwa przede wszystkim doskonałym instrumentem pozwalającym poznać pomysły pracowników.

Racjonalizacja wczoraj i dziś

Celem racjonalizacji jest zaangażowanie pracownika w podejmowanie decyzji w toku codziennego procesu produkcyjnego, pobudzenie innowacyjności, wykorzystanie jego wiedzy i osobistego doświadczenia. Inicjatywa pracowników może doprowadzić

- do obniżenia kosztów i wzrostu jakości,
- do uproszczenia metod produkcyjnych,
- do polepszenia warunków pracy i bezpieczeństwa.

ze wszystkimi wydziałami przedsiębiorstwa. Pracownik musi mieć poczucie swojej przynależności do przedsiębiorstwa i czuć się za nie odpowiedzialnym.

Oto wady funkcjonującej obecnie racjonalizacji:

- zbyt mała komunikacja między pracownikami i przełożonymi,
- nadmiernie rozbudowana administracja przy opracowywaniu wniosków,
- taka sama kolejność opracowywania wniosków niezależnie od ich wartości.

Taka procedura powoduje, że zbyt długi jest czas opracowywania wniosków, zbyt późno dostrzega się szczególnie ważne, wartościowe pomysły oraz wywołuje zniecierpliwienie i znużenie autorów tych pomysłów. Obecnie wszystkie wnioski są rozpatrywane centralnie. Droga pomysłu racjonalizatorskiego prowadzi od autora poprzez masę formularzy do centrali, gdzie następuje rejestracja i proces sprawdzenia. Po ocenie wniosków pokonuje tę samą drogę administracyjną, po czym autor dowiaduje się o akceptacji swego wniosku lub jego odrzuceniu. Reklamując, można powtórzyć cały proces. Praktyka dowodzi, że często realizuje się wnioski po wielu reklamacjach.

„Personal”

Racjonalizacja w koncernie Opla

Dział racjonalizacji w koncernie Opla od momentu założenia w roku 1950 ciągle się rozwijał, zyskując coraz większe znaczenie w przedsiębiorstwie. W roku założenia dostarczono ponad dwa tysiące wniosków racjonalizatorskich i ich liczba regularnie wzrastała, w roku 1982 liczba zgłoszonych pomysłów przekroczyła 50 tysięcy. Szefowie Opla uważają, że potencjał nowych idei i pomysłów pracowników jest znacznie większy niż pokazują te liczby. Przedsiębiorstwo pobudza pracowników do innowacyjnego myślenia poprzez motywację. Z pewnością jednak samo podwyższenie premii nie jest rozwiązaniem.

Do chwili obecnej rozpatrywano racjonalizację w kategoriach środka do zredukowania kosztów, dlatego przede wszystkim wspierano pomysły innowacyjne dające bezpośrednie oszczędności w produkcji. Było to jednak pole do działania tylko dla niewielu twórczych pracowników. **Racjonalizacja jutra – to przede wszystkim zastosowanie małych, interesujących pomysłów, które staną się życiodajnymi impulsami przedsiębiorstwa. W przyszłości duże znaczenie będzie mieć poczucie integracji pracownika**

jach. Ogromnym błędem obecnie funkcjonującej racjonalizacji jest fakt, iż wnioskodawca nie ma możliwości dyskusowania o swoim wniosku i nie ma szansy wyjaśnienia pewnych zagadnień, które mogą być niezrozumiałe w opisie. Autor praktycznie jest wykluczony z oceny i urzeczywistnienia swego pomysłu.

Wyobrażenia racjonalizacji przyszłości idą w kierunku decentralizacji i pracy zespołowej, przy czym centralna racjonalizacja będzie pełnić funkcję patronacką, opiekować się całością, opracowywać i prowadzić statystykę. Centralnie powinny być rozpatrywane tylko te wnioski, które nie dotyczą własnego wydziału pracownika. Będą one przekazywane przez centralną komórkę racjonalizacji do sprawdzenia odpowiednim wydziałom przedsiębiorstwa. W wyjątkowych przypadkach konieczna będzie konsultacja wielu wydziałów. Racjonalizacja centralna musi przyjąć rolę rozjemcy. Jeżeli wnioskodawca lub przełożony nie zgadza się z jedną lub drugą decyzją, to musi wkroczyć racjonalizacja centralna.

Decentralizacja zadań i funkcji pozwala uniknąć nadmiernie rozbudowanej ad-

ministracji oraz umożliwiała bliskie kontakty między pracownikami. Model racjonalizacji przyszłości przewiduje, że wnioski dotyczące własnego wydziału będą rozpatrywane na miejscu. Pracownik omówi wniosek ze swoim przełożonym, wspólnie go ocenią i po akceptacji wniosków będzie realizowany. Zadaniem przełożonego jest ustalenie wysokości premii w zależności od rodzaju wniosku i przekazanie jej do działu racjonalizacji, który prześle ją na konto wnioskodawcy. Ogromnie istotny jest również stosunek przełożonych do działu racjonalizacji. Nie powinni oni uważać, że zajmuje się zbędną, obciążającą krytyką, ale działalnością twórczą.

Statystyki Opla wykazują, że dwie trzecie wszystkich wniosków można załatwić na miejscu.

Opracowywanie danych

Racjonalizacja w zakładzie pracy nie mogłaby funkcjonować bez komputerowego opracowywania danych. W koncernie Opla opracowywanie danych zastosowano już dość wcześnie, aby sprostać narastającym potrzebom produkcji. Obecnie trzeba zarządzać bazą danych złożoną z blisko 78000 wniosków, gdyż jeden wniosek musi być przechowywany przez trzy lata, a trzeba się też liczyć z przyrostem 26000 wniosków rocznie. Dzięki technice komputerowej jest również możliwe opracowanie wielkiej ilości korespondencji.

Miejsca pracy w dziale racjonalizacji są wyposażone w osobiste komputery, które są połączone z komputerem głównym całego przedsiębiorstwa. Korzystają one z jego oprogramowania i danych, co znacznie pomaga w codziennej pracy działu. Dalszy krok w przyszłość to umieszczenie wszystkich wydziałów, które mają do czynienia z opracowywaniem wniosków, w jednej bazie danych, aby umożliwić komunikację bez „wojny papierkowej”. Mniej papieru, a więcej efektywności to dewiza przyszłości. **Racjonalizacja przyszłości powinna dać szansę indywidualistom, wynalazcom.** Zasady pracy zespołowej, bliskość współpracowników w procesie produkcyjnym oraz ciągłe ulepszanie funkcjonowania samego działu racjonalizacji są solidną bazą racjonalizacji przyszłości.

Model zorientowanej przyszłościowo racjonalizacji u Opla opiera się na nowej filozofii przedsiębiorstwa przyjmując zasadę, że pracownicy są najwartościowszym dobrem przedsiębiorstwa i tylko dzięki nim można podjąć wyzwanie przyszłości.

opr. Alicja Janeczka-Olejniczak

Organizacja i Kierownictwo

„Personal”

Dobre stosunki z partnerami

VOLK H.: Im Kontakt gewinnen: So werden gute Beziehungen aufgebaut. „Personal”, VIII 1990, nr 7. RFN

Ludzi, z którymi mamy do czynienia na co dzień, nie zawsze możemy wybierać. Niezależnie od tego, czy dotyczy to partnera w małżeństwie, rodziców, znajomych, przełożonego, współpracowników, kupującego czy sprzedawcy. W każdej sytuacji życiowej człowiek jest częścią spłotu wzajemnych stosunków podlegających zakłóceniom. Utrzymanie kontaktów z innymi jest konieczne z wielu powodów, na przykład w celu zabezpieczenia swoich interesów, wykonywania zadań, osiągania celów, uzgodnienia różnych spraw, a także pokrewieństwa, zaspokojenia potrzeby przynależności, spokoju wewnętrznego i zadowolenia. Nigdzie nie jest powiedziane, że zawsze musi się być podmiotem lub przedmiotem działań. Nie zawsze też sposób zachowania jest odpłacany tą samą monetą. **Opieranie się na zasadzie wzajemności polega na żywnieniu nadziei, że inni będą stosowali się odpowiednio do naszego postępowania.** Możliwe są wtedy następujące motywy:

- rozsądek – chcę, żeby twoje postępowanie opierało się na sympatii do mnie, ponieważ moim postępowaniem nie kieruje rozsądek, lecz sympatia do ciebie;
- zrozumienie – akceptuję twoją ocenę, ponieważ chcę, abyś moją ocenę sytuacji uważał za słuszną;
- porozumiewanie się – nie uważam za konieczne dyskusowanie nad różnicą naszych poglądów, ponieważ nie chcę narzucać ci swoich przekonań;
- zaufanie – wykazuję całkowite zaufanie do ciebie, ponieważ chcę pozyskać twoje całkowite zaufanie;
- nacisk/przekonywanie – chcę, abyś uwzględnił moje wymagania i żądania, dlatego uwzględniam twoje;
- akceptacja – chcę, abyś akceptował i dawał pierwszeństwo moim interesom i poglądom, dlatego uznaję twoje.

Może to być również **zachowanie**

oparte na zasadzie „jak ty mnie, tak ja tobie”:

- rozsądek i emocja: ponieważ twoje myślenie nacechowane jest niechęcią, postępuję tak samo;
- zrozumienie: ponieważ mnie nie rozumiesz lub rozumiesz niewłaściwie, interpretuję twoje zachowanie również w sposób jak najbardziej negatywny (najlepszy sposób wywoływania nieporozumień);
- porozumiewanie się: ponieważ nie zwracasz uwagi na to, co mówię, ja również nie uwzględniam twojego zdania;
- zaufanie: ponieważ starasz się mnie oszukiwać, ja robię to samo;
- możliwości wpływu: ponieważ starasz się wywierać na mnie nacisk, próbuję stosować go wobec ciebie;
- wzajemna akceptacja: ponieważ lekceważysz mnie, moje poglądy i interesy, ja postępuję wobec ciebie tak samo.

Zdaniem specjalistów jest mało prawdopodobne zbudowanie stabilnych stosunków na zasadzie wzajemności, gdyż w ten sposób traci się możliwość wpływu na postępowanie innych. Jeżeli jedna strona czeka na pierwszy krok drugiej, aby poprawić stosunki, nigdy nie dojdzie do poprawy. Wprawdzie wzajemne stosunki dotyczą dwóch osób, potrzeba tylko jednej, aby je zmienić. Postępowanie powinna cechować samodzielność wobec siebie i innych i poważanie ich. Wtedy można budować stosunki dające dobre wyniki pomimo różnicy zdań. Najważniejsze jest szanowanie zarówno siebie, jak i innych.

Oprócz rezygnacji z zasady wzajemności należy uwzględnić fakt, że każde spotkanie odbywa się na dwóch płaszczyznach: rzeczowej i emocjonalnej (płaszczyna wzajemnych stosunków!), przy czym ta druga jest przesłanką kształtowania dobrych stosunków. W każdej sytuacji duże znaczenie mają dwie sprawy: sama sytuacja (odbierana emocjonalnie jako postępowanie wobec siebie) i wyniki (aspekt rzeczowy). Są to całkiem różne sprawy, lecz będące w ścisłym związku wzajemnym, jedna oddziałuje na drugą, jeżeli na przykład chce się osiągnąć lepsze wyniki kształcenia, trzeba udoskonalić proces nauczania.

Jeżeli przełożony chce poprawić wzajemne stosunki z pracownikami (mając na celu uzyskiwanie lepszych wyników

w pracy), nie może polegać wyłącznie na swoich kompetencjach fachowych i metodycznych, lecz również na umiejętności stosowania różnych środków pomocniczych do rozwiązywania problemów – na kompetencji społecznej. Dopiero gdy przełożony potrafi kształtować stosunki międzyludzkie, może skłonić swoich podwładnych do osiągania wspólnych celów.

Poprawa stosunków międzyludzkich wymaga przestrzegania następujących warunków:

- należy uwzględniać różnice zdań, nie można wymagać zgody w sprawach rzeczowych; zgodne poglądy są bardzo wygodne, lecz im większe są różnice, tym bardziej potrzebne są dobrze funkcjonujące kontakty, aby te różnice opanować;
- nie wolno nakłaniać do ustępstw; nie należy zakładać, że jeżeli poczyni się ustępstwa na rzecz innych, można od nich wymagać tego samego;
- należy uwzględniać poglądy partnerów; trzeba zdawać sobie sprawę z różnicy poglądów i nie postępować w przeświadczeniu o własnej słuszności, odmawiając racji stronie przeciwnej;
- nie można brać za podstawę zasady wzajemności; druga strona nie zawsze tę zasadę uwzględni;
- nie zakładać stałości poglądów; strategia powinna umożliwiać zmianę oceny; konkurenci na rynku mogą stać się partnerami, a poprzedni wrogowie przyjaciółmi.

Warunki te wskazują, że wzajemne stosunki trzeba budować przy braku wzajemnych zastrzeżeń i w sposób konstruktywny. Nie chodzi tu o ślepe zaufanie, lecz o otwartość wobec innych i możliwość rozważania problemów bez obciążenia. Stabilne stosunki umożliwiają osiągnięcie wyników pomimo różnych postaw, interesów, poglądów i różniacej się hierarchii wartości. Umożliwia to rozwiązywanie problemów pomimo przeciwstawnych stanowisk. Tolerowanie różnicy zdań nie oznacza, że różnice te znikną, lecz że pomimo to można uzyskać zadowalające uzgodnienia.

Oto podstawy umiejętnego kształtowania stosunków międzyludzkich.

- Równoważenie rozsądku i emocji, gdyż niektóre aspekty wzajemnych stosunków są nieracjonalne; takie emocje jak lęk, irytacja, rozczarowanie, a także miłość – przeszkadzają nieraz w przemysłowym i rozsądnym działaniu; emocje są normalne, potrzebne i mają często podstawowe znaczenie w rozwiązywaniu problemów, pozwalają na przekazywanie lub odbieranie wyjaśniających informacji, pomagają w celowym zaangażowaniu sił i czasami są pobudką do poważnych działań; jednak do przewyciężenia różnicy zdań potrzebna jest równowaga między rozumieniem i emocjami, irytacja wyklucza rozsądne rozwiązania, sama logika nie wystarcza do budowy funkcjonalnych stosunków wzajemnych.
- Rozumienie innych. Jeżeli wynik rozmów ma uwzględniać interesy partne-

**Organizacja
i Kierownictwo**

rów, obie strony muszą znać wzajemne poglądy i interesy.

■ Wzajemna łączność jest przesłanką porozumienia i prowadzenia rozmów i zapewnia poznanie różnicy poglądów oraz nabranie przekonania, że porozumienia są uczciwe i wyważone.

■ Wzbudzanie zaufania. Brak zaufania partnera podważa wiarygodność stwierdzeń. Pochopne przyjmowanie zobowiązań szkodzi obu stronom, ale ślepe zau-

fanie jest gorsze niż sceptyczność; im właściwiej i odpowiedzialniej zachowujemy się, tym większe są szanse uzyskania wyników w płaszczyźnie rzeczowej.

■ Lepiej przekonywać niż wywierać nacisk. Sposób postępowania oddziaływa na jakość przyszłych stosunków; nie można stosować pogroźek, ostrzeżeń, przymuszania. Im więcej nacisku, tym gorsze wyniki rozmów dla obu stron. Każde spotkanie powinno mieć na wzglę-

dzie przyszłe kontakty.

■ Wzajemna akceptacja pomaga w konstruktywnym traktowaniu różniących się poglądów, poczucie akceptacji i poszanowania jest podstawową potrzebą człowieka.

Sprostanie tym warunkom jest podstawą kształtowania dobrych stosunków z partnerami.

opr. Władysław Straszyski

„Management Zeitschrift – IO”

Czy jesteś lubianym kolegą?

RUHLEDER R.H.: Sind Sie ein beliebter Kollege? „Management Zeitschrift – IO”, VII – VIII 1990, Szwajcaria

Autor przeprowadził wiele badań ankietowych wśród uczestników seminariów na tematy kierowania ludźmi i motywacji pracownika w Bad Harzburg, RFN. Ankieta zawierała piętnaście pytań, które kolejno przedstawiamy wraz z komentarzem autora dotyczącym odpowiedzi i z wnioskami.

1. Czy może być Pan tolerancyjny? Im więcej ma pracownik doświadczenia w swojej dziedzinie i im dłużej pracuje w danym przedsiębiorstwie, tym mniejszy jest jego zakres tolerancji. Doświadczenie jest końcem wszelkiej fantazji i często również wszelkiej tolerancji. W związku z tym należy ponownie uczyć się tolerancji i widzieć swojego kolegę takim, jakim jest. Jeżeli ktoś w zbyt zasadniczy sposób broni swojego punktu widzenia, koledzy przestają się z nim kontaktować, ponieważ znają jego poglądy. Należy próbować powątpiewać w swoje zdanie i rozważać, czy w poglądach kolegi nie ma dobrych stron.

2. Czy możesz jeszcze zadawać pytania? Swoje zdanie można przekazać koledze za pomocą zręcznej techniki pytań. Należy zapoznać się z rodzajami pytań otwartych i zamkniętych oraz pytaniami informacyjnymi i motywacyjnymi.

3. Czy możesz znaleźć trochę czasu dla kolegi? Jeżeli ktoś mówi, że nie ma czasu, oznacza to, że inne sprawy są dla niego ważniejsze. Przy tej okazji należy się zastanowić, czy dobrze gospodarujemy czasem, gdyż dzięki temu można zaoszczędzić 10-20% czasu pracy, a także czy stwierdzając brak czasu podajemy jednocześnie uzasadnienie oraz termin, w którym będzie możliwość porozmawiania, gdyż tylko w taki sposób można zaasygnalizować gotowość współpracy.

4. Czy potrafisz aktywnie słuchać? Aktywne słuchanie jest wielką sztuką. Nie oznacza to słuchania w milczeniu, ale również wtrącanie zwrotów („tak”, „rozumiem pana” itp.) świadczących o podążaniu za tokiem myśli rozmówcy.

Należy też stosować gesty (np. skłony głowy, rąk itp.) wykazując zaangażowanie.

5. Czy zajmujesz jasne stanowisko? W przypadku powstrzymania się od odpowiedzi następuje tzw. emigracja, co może zostać uznane przez kolegów, a także przez przełożonego, za brak własnego zdania.

6. Czy jesteś uprzejmy i przestrzegasz zasad dobrego wychowania? Znaczenie tego aspektu wzrasta, jest szczególnie doceniane przez kobiety, a ponadto poważnie wpływa na poprawę klimatu w przedsiębiorstwie.

7. Czy jesteś uczciwy i otwarty? Stosunkom partnerskim w przedsiębiorstwie przeszkadzają intrygi i nieuczciwość. Nie wyklucza to możliwości wyrażania swojej opinii przez niezabranie głosu. Czasami postępuje się według zasady: „zawsze mówić prawdę, lecz nie zawsze ujawniać swoje zdanie”. Wyrażając jednak swoją opinię należy zajmować jasne stanowisko. O gotowości i możliwości współpracy świadczy szczerowość i rzeczowość.

8. Czy potrafisz krytykować we właściwej formie? Jasne wyrażanie własnego zdania oznacza od czasu do czasu wyrażanie krytyki. Negatywne poglądy najlepiej wypowiadać w cztery oczy, a nie publicznie, w obecności wielu osób. Często nie chodzi o to, co się mówi, lecz jak się mówi, a więc należy zachować pewną retorykę. Krytykę ze strony innych źle znosimy szczególnie wtedy, gdy nie mamy możliwości odpowiedzi. Do krytyki nie należy odnosić się niechętnie, gdyż oznacza ona również zainteresowanie osobą krytykowaną. Konstruktywna krytyka i konstruktywne zarzuty są pomocą w osiągnięciu osobistego sukcesu.

9. Czy potrafisz wyrażać uznanie? Wyrażanie uznania ma wyjątkowe znaczenie między przełożonymi i pracownikami w stylu zarządzania polegającym na współpracy. To samo dotyczy stosunków między kolegami.

10. Jaki jest twój stosunek do pochwał? Każdy lubi pochwały i oczekuje w związku z nimi pewnych korzyści. Cza-

sami jednak pochwała może sprawić przykrość, dlatego należy ją wyrażać w odpowiedniej formie i w pewnych sytuacjach powtórzyć.

11. Czy potrafisz zmienić zdanie? W przypadku zmiany zdania trzeba powiadomić o tym osobę zainteresowaną.

12. Czy potrafisz myśleć optymistycznie? Czy znasz problemy kolegów, czy też myślisz wyłącznie o sobie? Do spraw życia zawodowego należy odnosić się pozytywnie, gdyż inaczej po pewnym czasie zamiast sukcesów – przyjdą niepowodzenia. Otoczenie nie akceptuje kolegi, który ma do wszystkiego negatywny stosunek.

13. Czy twoje zainteresowanie wykracza poza granice jednostki organizacyjnej? Nie należy tworzyć barier między jednostkami organizacyjnymi lub między grupami. Informacje powinny przepływać pionowo i poziomo. Tylko dobrze informowany pracownik jest odpowiednio motywowany i przyczynia się do pozytywnego nastawienia innych pracowników.

14. Czy oddzielasz swoje problemy prywatne od problemów zawodowych? Niepokój i brak równowagi w życiu prywatnym mogą wpływać na nieporozumienia w przedsiębiorstwie. Nie należy przenosić na płaszczyznę przedsiębiorstwa problemów prywatnych, gdyż będzie to prowadziło do nowych konfliktów. Sukces zawodowy może jednak przyczyniać się do poprawy atmosfery w życiu prywatnym.

15. Czy jesteś osobą odpowiedzialną? Sytuacje konfliktowe mogą powstać w przypadku braku poczucia kompetencji i odpowiedzialności za wykonanie przydzielonych zadań. Niestosowne obciążanie odpowiedzialnością innych jest źródłem najczęstszych nieporozumień w zakładzie pracy.

*

Na które z powyższych pytań możesz odpowiedzieć „tak”? W przypadku odpowiedzi „nie”, należy przeanalizować to zagadnienie.

opr. Władysław Straszyski

Organizacja i Kierownictwo